



HOCHSCHULE OSNABRÜCK

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Management, Kultur und Technik

Institut für Kommunikationsmanagement

Campus Lingen

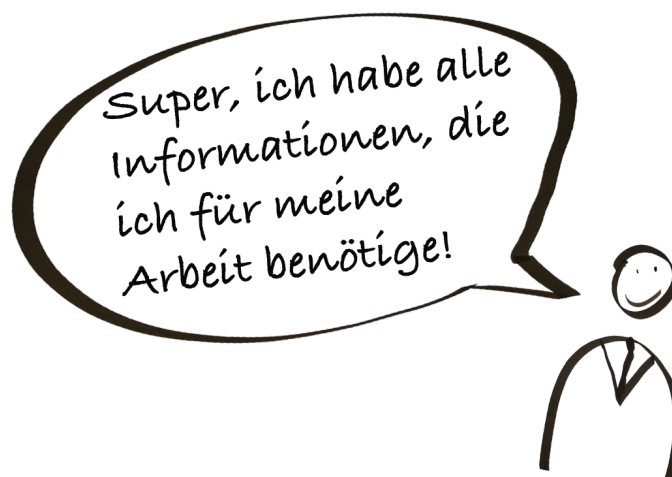
# Bachelorarbeit

## Kommunikationsmanagement B. A.

Wera Oltmanns

### Vom Selbstzweck zum Arbeitsmittel

Wie aus Datensammlungen wertvolle Informationsquellen werden und wie das Kommunikationsmanagement zum Qualitätsmanagement einer Organisation beitragen kann



Abgabedatum 14. Januar 2019

## Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollte die Frage beantwortet werden, wie *dokumentierte Informationen* gemäß ISO 9001:2015 beschaffen sein müssen, damit sie als Arbeitsmittel im betrieblichen Alltag Anwendung finden. Dazu wurde im theoretischen Teil der Arbeit zuerst aufgezeigt, welche Aufgaben die Organisationskommunikation im Zusammenhang mit *dokumentierten Informationen* hat. Anschließend wurde untersucht, welche Anforderungen Informationen aus Sicht der Organisationskommunikation und des Qualitätsmanagements zu erfüllen haben. Um diese Anforderungen erfüllen zu können, wurde daraufhin ermittelt, welche Faktoren relevant sind, damit Informationen verständlich und anwendbar sind. Dazu wurden Erkenntnisse und Modelle aus der Verständlichkeitsforschung genutzt. Im methodischen Teil dieser Arbeit wurde auf Basis der bisherigen Erkenntnisse und anhand des „Kremser Verständlichkeitsmodell“ Arbeitshilfen (Tools) entwickelt. Diese können im Rahmen des Kommunikationsmanagements dazu genutzt werden Mitarbeiter zu befähigen, eigenständig verständliche und anwendbare *dokumentierte Information* zu erstellen, zu analysieren und zu optimieren. Abschließend wurde die Anwendung dieser Tools an zwei Beispielen gezeigt.

## Abstract

The aim of this bachelor thesis was to answer the question of how *documented information* must be provided in accordance with ISO 9001: 2015, so that they can be used as a working tool in day-to-day operations. For this purpose, the theoretical part of the work first showed which tasks organizational communication has in connection with *documented information*. Subsequently, it was examined which requirements information from the point of view of organizational communication and quality management have to fulfill. In order to meet these requirements, it was then determined what factors are relevant so that information is understandable and usable. For this purpose, insights and models from the comprehensibility research were used. In the methodological part of this thesis, tools were developed on the basis of the previous findings and the „Kremser comprehensibility model“. These can be used within the scope of communication management to enable employees to create, analyze and optimize independently understandable and usable *documented information*. Finally, the application of these tools was shown in two examples.

## 2. überarbeitete Fassung, Stand Juli 2019

In dieser überarbeiteten Fassung wurden in erster Linie die Formatierungen angepasst, da für eine normale Lektüre die sehr breiten Seitenränder und doppelten Zeilenabstände – wie sie durch die Prüfungsinstitution vorgegeben werden - nicht notwendig sind.

Wenn Sie Inhalte aus dieser Veröffentlichung über das in der Wissenschaft übliche Maß oder für andere Zwecke verwenden möchten, kontaktieren Sie mich gerne [post@wera-oltmanns.de](mailto:post@wera-oltmanns.de). Gerne können Sie mir auch eine Rückmeldung zu dieser Veröffentlichung mailen.

## Inhalt

Vorwort .....	1
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung .....	1
1.2 Fragestellung und Zielsetzung .....	2
1.3 Vorgehensweise .....	2
2 Kommunikation in und von Organisationen .....	4
2.1 Management von Kommunikation .....	4
2.2 Interne Kommunikation .....	5
2.3 Information als Kernaufgabe .....	6
2.4 Zusammenfassung und Bezug zur Fragestellung .....	6
3 Qualität und Management .....	7
3.1 Internationaler Standard - Die ISO 9001 .....	7
3.2 Die Revision der Norm: ISO 9001:2015 .....	7
3.3 Dokumentierte Informationen .....	11
3.4 Zusammenfassung – Bezug zur Fragestellung .....	12
4 Anforderungen an Informationen .....	12
4.1 Verständlichkeit .....	13
4.2 Das Kremser Modell – transdisziplinär und kontextbezogen .....	16
4.3 Zusammenfassung – Bezug zur Fragestellung .....	26
5 Zwischenfazit .....	27
6 Tool-Entwicklung .....	28
6.1 Methodisches Vorgehen .....	28
6.2 Schritt 1: Anwendungsfall <i>dokumentierte Informationen</i> .....	30
6.3 Schritt 2: Das Bezugsrahmen-Raster .....	31
6.4 Schritt 3: Die Risiko-Analyse für Verständlichkeit .....	33
6.5 Schritt 4: Auswahl der wichtigsten Verständlichkeitsaspekte .....	33
6.6 Schritt 5: Das Kategoriensystem .....	35
6.7 Schritt 6: Der Risiko-Check .....	37
6.8 Schritt 7: Der Werkzeugkasten .....	38
6.9 Möglichkeiten und Grenzen des Werkzeugkastens .....	38
6.10 Bezug zur Fragestellung und Beantwortung der Ausgangsfrage .....	38
7 Anwendungsbeispiele für die Tools des Werkzeugkastens .....	39
7.1 Einsatzmöglichkeit <i>Textanalyse</i> am Beispiel eines Fachartikel .....	39
7.2 Einsatzmöglichkeit <i>Texterstellung</i> am Beispiel ‚Bachelorarbeit‘ .....	40
8 Fazit .....	42
Quellenverzeichnis .....	43
Online-Quellen .....	45

## Anhang

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder-Modell in Anlehnung an Rolke (DPRG 2011:8) .....	5
Abbildung 2: Maßgeschneiderte Managementsysteme (Szabo 2017:7).....	8
Abbildung 3: Prozessmodell der ISO 9001:2015 (Wagner/Käfer 2017:134).....	10
Abbildung 4: Zugänglichkeit von Kommunikaten (eigene Darstellung nach Maaß/Rink 2019:24) .....	12
Abbildung 5: Randbedingungen und Dimensionen der Textverständlichkeit (Lutz 2017:291) .....	16
Abbildung 6: Beispiel-Kategoriensystem des Hamburger Verständlichkeitsmodells (vgl. Langer et al. 2015:22) .....	29
Abbildung 7: Kategorien des Bezugsrahmens .....	31
Abbildung 8: Variablen des Bezugsrahmens für dokumentierte Informationen .....	32
Abbildung 9: Beispielhaftes Bezugsrahmen-Raster .....	32
Abbildung 10: Auswahl der wichtigsten Dimensionen der Textverständlichkeit und Kategorienbezeichnung .....	35
Abbildung 11: Indikatoren für Verständlichkeitsrisiken .....	37
Abbildung 12: Beispielhafter Auszug aus dem Tool Risiko-Check.....	37
Abbildung 13: Einsatz des Tools Risiko-Check (Beispiel) .....	39
Abbildung 14: Wesentliche Variablen des Bezugsrahmens für die Beurteilung der Lesbarkeit (Beispiel) .....	40
Abbildung 15: Gefährdungsbeurteilung der Lesbarkeit auf Grundlage des Bezugsrahmens (Beispiel) .....	40
Abbildung 16: Wesentliche Variablen des Bezugsrahmens für die Beurteilung der Lesbarkeit der Bachelorarbeit (Beispiel) .....	41
Abbildung 17: Gefährdungsbeurteilung der Lesbarkeit auf Grundlage des Bezugsrahmens für die Bachelorarbeit .....	41

## Hinweise

Aus Gründen der **besseren Lesbarkeit** wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

### Indirekte Zitate/Paraphrasen

Umfassen indirekte Zitate mehrere Sätze erfolgt die Quellenangaben erst am Ende der Passage hinter dem Punkt des letzten dazugehörigen Satzes. (vgl. xy)

### Anmerkungen der Autorin in Zitaten

Anmerkungen, Erläuterungen von mir innerhalb von direkten Zitaten werden durch eckige Klammern gekennzeichnet, aber ohne den gebräuchlichen Zusatz [...; Anmerkung], um den Lesefluss (fluency) nicht zu stören.

### Begrifflichkeiten

In dieser Bachelorarbeit wird **Organisation** als übergeordneter Begriff verwendet. Dadurch sind alle Organisationsarten vom Unternehmen über Verein bis zu Behörde gemeint. Wird in Zitaten der Begriff „Unternehmen“ verwendet, ist der Begriff im Rahmen dieses Berichtes mit dem Begriff „Organisation“ gleichzusetzen.

**Interne Kommunikation,** Interne Unternehmenskommunikation und Interne Organisationskommunikation werden synonym verwendet.

## Vorwort

*Vom Selbstzweck zum Arbeitsmittel* ist der Titel dieser Bachelorarbeit, der sich in erster Linie auf die Dokumentation im Rahmen des Qualitätsmanagements bezieht. Aber auch für die Auswahl des Themas und die Erstellung der Bachelorarbeit gilt dieses Motto. So verfolge ich mit dieser Bachelorarbeit nicht nur den *Selbstzweck* des Hochschulabschlusses, sondern wollte mich mit einem Thema beschäftigen, dessen Erkenntnisse mir selbst und auch anderen zukünftig von Nutzen sein können. Deswegen habe ich ein Thema gewählt, dass mich seit Jahren in meiner beruflichen Praxis begleitet: Kommunikations- und Informationsmanagement und Qualitätsmanagement (QM) in Organisationen.

Ich war immer dankbar, eine (QM-)Dokumentation in einer Organisation vorzufinden, wenn ich (als Mitarbeiterin oder externe Dienstleisterin) mir einen Überblick über die Organisation verschaffen wollte oder konkrete Informationen zu einzelnen Themen oder Aufgaben suchte. Wie oft war ich enttäuscht, dass die vorgefundenen Dokumente mir nicht das erhoffte lieferten oder (zumindest für mich) so schwer verständlich waren, dass ich auf die ‚Übersetzungsleistung‘ eines Organisationsmitglieds angewiesen war. Selbst wenn ich die gesuchten Informationen fand, dachte ich häufig: „Kann das nicht anders gestaltet sein, damit ich schneller und einfacher meine Informationen finde?“ Auf solche Art von Fragen lautet die Antwort häufig „Das muss so, das ist Vorgabe des QM“ oder alternativ „..., dass ist Vorgabe der Norm“. Das hat mich neugierig gemacht. Deswegen wollte ich wissen, was für Vorgaben das Qualitätsmanagement bzw. die entsprechende Norm denn tatsächlich macht und was das in Bezug auf das Kommunikationsmanagement bedeutet.

## 1 Einleitung

In Organisationen werden tagtäglich eine Vielzahl von Informationen erstellt. Prozess- und Stellenbeschreibungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Besprechungsprotokolle und Rechenschaftsberichte, Einträge in einem Wiki im Intranet oder Informationsschreiben über Gesetzesänderungen sollen als Informationsquellen zur erfolgreichen Durchführung von Geschäftsprozessen dienen. Ob sie immer gelesen, verstanden und angewendet werden und somit ihre Zielsetzung erfüllen, ist fraglich. Häufig scheinen diese Informationen nur deswegen erstellt zu werden, weil das Qualitätsmanagement es vorgibt. Genauso wie die Vorgaben für die Gestaltung und die Inhalte häufig vom Qualitätsmanagement gemacht werden. Aber welche Rolle spielt dabei eigentlich das Kommunikationsmanagement bzw. sollte es spielen?

### 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Im betrieblichen Alltag steigen die Bedeutung und der Umfang von (schriftlicher) Dokumentation stark an. In den vergangenen Jahren wurde dies noch durch rechtliche Vorgaben verstärkt, die quer durch alle Branchen in immer mehr Unternehmen umgesetzt werden, z. B. durch Compliance-Vorschriften, interne Kontrollsysteme im Rahmen von Risikomanagement und Arbeitsschutz. (vgl. Lutz 2015:25) Dabei spielen die Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement (QM) eine große Rolle. Denn um eine QM-Zertifizierung zu erhalten, müssen sich die Organisationen bei der Erstellung ihrer Dokumentation an die Vorgaben der entsprechenden Norm halten. Dabei ist die ISO 9001 die weltweit verbreitetste QM-Norm. (vgl. ISO [online]) Die bisherigen Versionen der ISO-Norm machten sehr konkrete Vorgaben für Dokumentationen bis hin zu festen Begrifflichkeiten und fixen Formatvorgaben. Die daraus resultierende QM-konforme Dokumentation wurde in vielen Organisationen von Mitarbeitern und Führungskräften als „für die Praxis wenig brauchbar“ (Lutz 2015:25f) empfunden. Wenig brauchbar dadurch, dass sie nicht die benötigten Informationen oder diese nicht in der für den Informationssuchenden passenden Art und Weise lieferten. Häufig entstanden dadurch alternative (ggf. auch informelle) Informationsquellen und -wege. (vgl. u. a. Lutz 2015:25f; Brugger-Gebhardt 2016:5) Diese Parallelität verschiedener Informationssysteme ist aufwendig und birgt viele Risiken. Zum Beispiel müssen Änderungen immer in allen betreffenden Kommunikaten<sup>1</sup> übernommen werden. Sollte dies nicht geschehen sein, kann das

---

<sup>1</sup> Kommunikat (lat.) wird hier als übergeordneter Begriff für Texte, Bilder etc. verwendet, unabhängig von der Art und Zielsetzung als ein Mittel, dass Informationen, Gefühle o. ä. übertragen soll.

unterschiedliche Folgen haben. So kann eine Tätigkeit falsch ausgeführt werden, weil das genutzte Kommunikat auf einem alten Stand ist. Oder einem Leser fällt die Diskrepanz zwischen den verschiedenen Kommunikaten auf und klärt darauf hin, welche Information die gültige ist. Ggf. werden dazu noch weitere Personen involviert. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bedeutet dies eine unnötige Verschwendung von Ressourcen und Fehlerquellen, die im diametralen Gegensatz zur Grundidee des Qualitätsmanagements stehen. Durch eine umfassende Revision der ISO 9001, die im Jahr 2015 in Kraft trat, änderten sich auch die Vorgaben für die Dokumentation elementar (vgl. u. a. Brugger-Gebhardt 2016; Szabo 2017; Wagner/Käfer 2017). Das hat zur Folge, dass die Organisation ihre QM-Dokumentation anders gestalten müssen. Für viele Organisation eine große Herausforderung. Zudem die überwiegende Mehrheit QM-relevanter *dokumentierter Informationen* von Mitarbeitern erstellt werden, die nicht über eine spezielle Qualifizierung im Bereich Kommunikation verfügen also keine Kommunikationsexperten sind.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzung

Wie in der Ausgangssituation geschildert erfüllten bisherige QM-Dokumentationen häufig nur einen Zweck: Die für eine Zertifizierung nach ISO-Norm erforderlichen Dokumentationen zu liefern. Das kommt einem *Selbstzweck* gleich, wenn andere Informationsquellen als *Arbeitsmittel* dienen. Das Ziel sollte sein, die Dokumentationen so umzugestalten, dass sie sowohl den Anforderungen der Nutzer als auch der ISO-Norm gerecht werden. Als Spezialisten für Kommunikationsprozesse mit dem dazugehörigen Fachwissen (über zum Beispiel Rezipienten, Medien und professionellem Schreiben) sollte es eine Aufgabe des Kommunikationsmanagements sein, an dem Aufbau und der Optimierung einer QM-konformen Dokumentation mitzuwirken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Großteil der Kommunikate von nicht-professionellen Kommunikatoren erstellt werden.

Daraus ergibt sich folgende Fragestellung:

*Wie können mit Hilfe des Kommunikationsmanagements dokumentierte Informationen so gestaltet werden, dass sie als Informationsquelle und somit als Arbeitsmittel im betrieblichen Alltag dienen und gleichzeitig QM-konform sind?*

Daraus ergeben sich die folgenden Forschungsfragen:

1. *Welche Aufgabe hat das Kommunikationsmanagement in Bezug auf dokumentierte Informationen?*
2. *Welche Vorgaben gibt es durch die aktuelle Version der ISO 9001 an dokumentierte Informationen?*
3. *Welche Faktoren<sup>2</sup> sind relevant, damit dokumentierte Informationen das Potential haben zu Arbeitsmitteln zu werden?*
4. *Wie lassen sich die Faktoren operationalisieren?*

Das Ziel dieser Arbeit soll es sein ein Arbeitsmittel zu erstellen, das insbesondere nicht-professionellen Textern bei der Erstellung, Analyse und Optimierung von dokumentierten Informationen unterstützt. Dabei liegt der Fokus auf der Praktikabilität. Das bedeutet, dass es schnell und einfach erlernbar und anwendbar sein soll und dabei flexibel für verschiedene Zielgruppen und Textarten einsetzbar ist. Es soll als (Arbeits-) Hilfe und Erleichterung dienen und nicht als weitere oder neue arbeiterschwerende Vorgabe des QM wahrgenommen werden. Auch wenn die praktische Anwendbarkeit im Vordergrund steht, soll es trotzdem wissenschaftlich fundiert sein.

## 1.3 Vorgehensweise

Zur Erarbeitung des **Theorieteils** (Kapitel 2 – 4) und zur Auswahl möglicher Methoden für die Tool-Entwicklung (Kapitel 6) wurde eine Literaturstudie durchgeführt. Dabei wurde bewusst sowohl systematisch als auch unsystematisch recherchiert. Die Suche erfolgte assoziativ – ausgehend von Standardwerken in den jeweiligen Themengebieten – als auch gezielt thematisch,

---

<sup>2</sup> Der Begriff „Variablen“ oder „Merkmale“ wäre hier vermutlich wissenschaftlich korrekter, da der Begriff „Faktor“ eher im mathematischen/statistischen Kontext verwendet wird. In diesem Fall sind mit dem Begriff auch Faktoren gemeint, die Einfluss haben. Und im allgemeinen Sprachgebrauch (auch im wissenschaftlichen Kontext) wird dann üblicherweise von Einflussfaktoren gesprochen.

zum Beispiel via Suchbegriffe in diversen Datenbanken. (vgl. Kornmeier 2016:77ff) Im **Methoden-Teil** im Kapitel 6 wurden zur Tool-Entwicklung verschiedene Methoden aus dem Kommunikationsmanagement eingesetzt. Unter anderen die empirische Inhaltsanalyse. Sowohl, um Quellen nach Hinweisen auf mögliche Gefahren (vgl. 6.4) zu analysieren, als auch als Instrument, um ein Kategoriensystem zu erstellen. Die methodische Vorgehensweise bei der Tool-Entwicklung ist direkt in dem Kapitel (6.1) genauer erläutert.

### **1.3.1 Literaturstudie**

Genauso fächerübergreifend oder auch transdisziplinär wie der Studiengang Kommunikationsmanagement ist auch diese Bachelorarbeit angelegt. Neben theoretischen Grundlagen aus den Kommunikationswissenschaften und der Organisationskommunikation war es zur Beantwortung der Fragestellung erforderlich, auch Erkenntnisse aus vielen anderen Wissenschaftsdisziplinen und der Praxis heran zu ziehen. Angefangen bei betriebswirtschaftlichen Thematiken, z. B. den verschiedenen Managementansätzen von Qualitätsmanagement über Prozessmanagement und Risikomanagement, bis hin zu transdisziplinären Ansätzen und Modellen zum Thema Verständlichkeit.

Die Quellensuche für die Literaturstudie erfolgte in erster Linie über die Meta-Suchmaschine SCINOS (**s**cientific **i**n **o**snabrück) in verschiedenen Hochschulkatalogen und Online-Katalogen, E-Journals und lizenzierten Fachdatenbanken. ([scinos.hs-osnabrueck.de](http://scinos.hs-osnabrueck.de)) Darüber hinaus wurde über die Recherche-Funktion in Citavi in folgenden Datenbanken/Katalogen recherchiert: GBV Gemeinsamer Bibliotheksverbund, Schweizerische Nationalbibliothek, Hochschule Osnabrück. Auf der Suche nach Volltexten und wenn die vorher genannten Recherchemöglichkeiten keine befriedigenden Ergebnisse lieferten, kamen auch die Fachdatenbanken WISO ([wiso-net.de](http://wiso-net.de)) und EZB – elektronische Zeitschriftenbibliothek (<https://ezb.uni-regensburg.de>) zum Einsatz. Google Scholar und Google waren insbesondere bei der Einstiegssuche hilfreich.

Die Auswahl der Quellen erfolgte nach den folgenden Kriterien:

- Relevanz für das Thema
- Ggf. Relevanz für die Praxis
  - Handelt es sich um Standardwerke bzw. vielgelesene/zitierte Fachzeitschriften
- Aktualität
- Monographien und Sammelwerke entsprechen den wissenschaftlichen Standards
- Graue Literatur stammt von glaubwürdigen Quellen
  - Z. B. Deutsches Institut für Normung, ISO, Hochschulen
- Zeitschriftenaufsätze stammen aus Fachzeitschriften (vgl. u. a. Voss 2017:93ff)

Die ausgewählten Quellen wurden in der Literatur- und Wissensverwaltungs-datenbank Citavi organisiert.

### **1.3.2 Verfassen der Bachelorarbeit**

Die im Rahmen dieser Bachelorarbeit erstellten Tools habe ich für die schriftliche Ausarbeitung der Bachelorarbeit direkt angewendet und die Bachelorarbeit selbst als Fallbeispiel genutzt (s. 7.2). Das führte zum Beispiel dazu, dass ich in ‚Ich-Form‘ schreibe und nicht in ‚Dritter-Person‘ von mir als „Die Autorin“ oder die „Verfasserin“. Dadurch vermeide ich u. a. mögliche Missverständnisse, ob nun ich oder der Autor/Verfasser einer der zitierten Quellen gemeint ist. Mein Ziel war eine größtmögliche Textverständlichkeit für alle meine (potentiellen) Leser/Rezipienten zu schaffen.

## 2 Kommunikation in und von Organisationen

Menschen schaffen soziale Netzwerke, um Probleme zu lösen oder ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Dazu werden Organisationen gebildet. So leben wir in Organisationen und mit Organisationen aller Art. Die Strukturen und Ziele von Organisationen – egal, ob Unternehmen oder gemeinnütziger Verein - werden zwischen den verschiedenen Akteuren ausgehandelt. Somit basieren Organisationen auf Kommunikation. Denn ohne Kommunikation können keine Vereinbarungen getroffen, Tätigkeiten koordiniert oder Anweisungen gegeben werden. (vgl. u. a. Beck 2017:66; Mast 2016:3)

„Organisationsformen – welcher Art sie auch sind – und menschliche Kommunikation sind damit untrennbar miteinander verbunden.“  
(Mast 2016:3)

Die gesteuerten und geplanten Kommunikationsprozesse in einer Organisation werden als Organisationskommunikation bzw. Unternehmenskommunikation bezeichnet. (vgl. u. a. Zerfaß 2014:23; Mast 2016:3) Aufgabe der Organisationskommunikation<sup>3</sup> ist es, die Kommunikationsprozesse in der Organisation zu managen.

### 2.1 Management von Kommunikation

Als Management werden aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Führen und Steuern einer Organisation bezeichnet (vgl. DIN 2016:36). Mast versteht unter dem Management von Kommunikation: „[...] die Möglichkeiten und Grenzen [...], Kommunikationsstrategien zu planen bzw. umzusetzen und hierzu Handlungsstrukturen und -abläufe zu etablieren, die Kommunikationsprozesse prägen oder mitgestalten.“ (Mast 2016:13) Das Kommunikationsmanagement hat das Ziel zum Gesamterfolg einer Organisation beizutragen und Erfolgspotentiale aufzubauen (vgl. Zerfaß 2014:23). Es hat sowohl eine strategische Managementfunktion zu erfüllen, also auch eine operative Unterstützungsfunktion zu leisten (vgl. Zerfaß 2014:26).

#### 2.1.1 Lasswell-Formel als Ausgangspunkt für Strategie, Praxis und auch Forschung

Dazu orientiert sich das Kommunikationsmanagement als Ausgangslage für die Strategieentwicklung und praktische Umsetzung an der als Lasswell-Formel bekannten Kernfragestellung „Who says what in which channel to whom with what effect?“ (Lasswell 1948:37) (vgl. Scheufele 2014:122) Die Lasswell-Formel wird immer wieder als ein zu einfaches und einseitiges Ursache-Wirkungs-Modell kritisiert, da Kommunikation immer als soziale Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren abläuft und keine ‚Einweg-Kommunikation‘ ist, wie es die Lasswell-Formel vermuten ließe. (vgl. u. a. Zerfaß 2014:66). Trotzdem hat die Lasswell-Formel ihre Berechtigung, weil sie aus der Kommunikatorperspektive alle wesentlichen Aspekte abbildet und sich die jeweilige Fragestellung anhand der Lasswell-Formel abbilden und den einzelnen Faktoren (z. B. Inhalt, Rezipient, Medium) zu ordnen lassen. So wird die Lasswell-Formel, z. B. in Rahmen von Medienanalysen zur Entwicklung des Untersuchungsinstrument für eine Inhaltsanalyse eingesetzt. (vgl. Scheufele 2014:122f; Blumhoff/Seiffert 2014:571f) Eine besondere Bedeutung kommt im Rahmen der Organisationskommunikation „to whom“ zu. Also zu wem bzw. mit wem kommuniziert die Organisation. Wer sind die Rezipienten?

#### 2.1.2 Stakeholder-Management

Die von der Organisationskommunikation zu managen Kommunikationsprozesse können sowohl nur innerhalb einer Organisation als auch mit externen Akteuren (Umwelten) ablaufen. (vgl. Mast 2016:20) In der Praxis wird häufig nach den verschiedenen Stakeholdern<sup>4</sup> als Rezipientengruppen unterschieden. Die Aufteilung nach Interner Kommunikation, Externer Kommunikation, Finanz- und Marktkommunikation hat sich etabliert. (vgl. u. a. Buchholz/Knorre 2012:107; Karmasin/Weder 2014:82; Zerfaß/Dühning 2014:171)

---

<sup>3</sup> Organisations- und Unternehmenskommunikation werden in dieser Bachelorarbeit synonym verwendet. (s. auch Hinweise)

<sup>4</sup> Andere Bezeichnungen sind auch Bezugsgruppen, Anspruchsgruppen, Zielgruppen, interessierte Parteien. In der Praxis setzt sich mittlerweile der Begriff Stakeholder immer mehr durch, deswegen wird er in dieser Arbeit verwendet.



Rolke hat ein Stakeholder-Modell (s. Abbildung 1) mit den verschiedenen Kommunikationsfunktionen und deren Stakeholdern entwickelt, das im Jahr 2011 auch von der Deutschen Public Relations Gesellschaft publiziert wurde und häufig in der Fachliteratur zitiert wird.

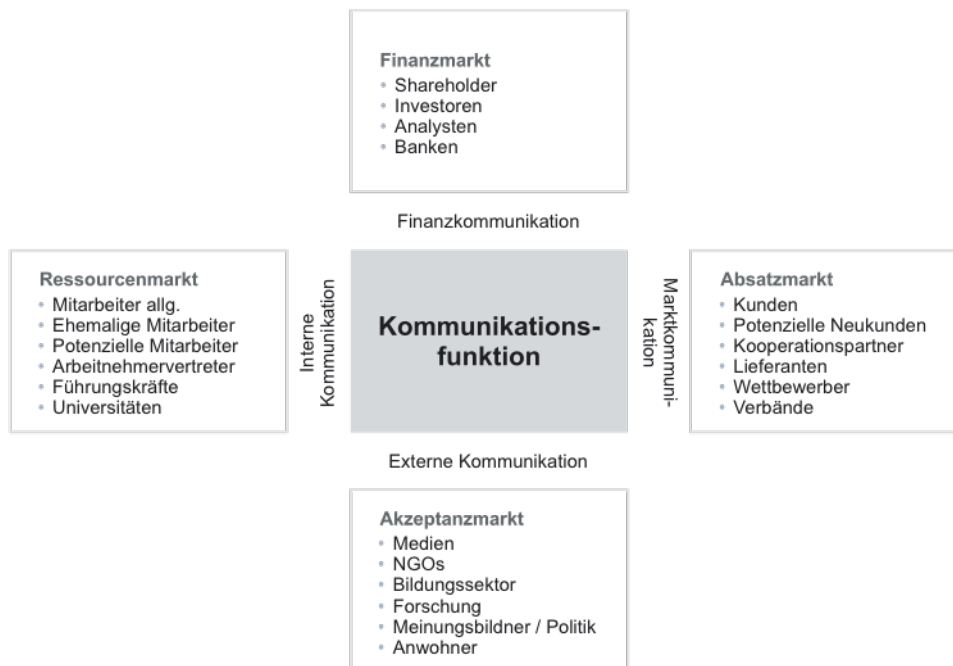


Abbildung 1: Stakeholder-Modell in Anlehnung an Rolke (DPRG 2011:8)

Die *Finanzkommunikation* hat speziell die Geldgeber (Finanzmarkt) von Organisationen wie zum Beispiel Anteilseigner, Investoren und Banken im Blick. Die *Marktkommunikation* umfasst neben dem klassischen Marketing, das sich in erster Linie um Kunden und potentiellen Neukunden kümmert, auch andere Akteure des Absatzmarktes wie Kooperationspartner, Lieferanten und Wettbewerber. Beides sind Themengebiete des Kommunikationsmanagement bei denen eher die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, Rentabilität und Liquidität also die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund stehen (vgl. Zerfaß 2014:26f). Neben der Wirtschaftlichkeit ist eine Organisation immer auch auf die gesellschaftliche Legitimität der sogenannten „licence to operate“ angewiesen (vgl. ebd.). Hier setzt die *Externe Kommunikation* an, die zum Beispiel durch klassische Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, aber auch Lobbyarbeit oder Sponsoring, das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit bei den Akteuren des Akzeptanzmarktes positiv beeinflussen will. (vgl. ebd.)

Die *Interne Kommunikation* nimmt im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Legitimität eine besondere Rolle ein, denn bei der Stakeholder-Kategorie *Ressourcenmarkt* mit den Organisationsmitgliedern/Mitarbeiter als Hauptakteure sind die beiden Zielsetzungen Wirtschaftlichkeit und Legitimität sehr eng miteinander verwoben, wie nun weiter ausgeführt wird.

## 2.2 Interne Kommunikation

Die Interne Kommunikation umfasst sämtliche, also einseitige, wechselseitige, formelle, informelle und instrumentelle kommunikative Prozesse einer Organisation, die innerhalb ihrer Strukturen stattfinden. Sie beabsichtigt, durch strategisch, präventiv geplante Kommunikation, Ziele und Aufgaben innerhalb der Organisation zu unterstützen. (vgl. u. a. Buchholz/Knorre 2013:44,46,48; Mast 2014:1123; Schoeneborn/Wehmeier 2014:414; Zerfaß 2014:23 f) Als übergeordnete Ziele werden u. a. eine angemessene Information und Orientierung der Mitarbeiter sowie die Integration und Motivation von Mitarbeitern genannt (vgl. Mast 2014:1122ff; Huck-Sandhu 2013:225ff; Buchholz/Knorre 2013:18).

Das traditionelle Verständnis von Interner Kommunikation sah deren Hauptaufgabe darin top-down-orientiert (von oben nach unten) die Mitarbeiter über organisationsweite Themen zu informieren und dazu die entsprechenden zentral gesteuerten Kanäle und Medien anzubieten. Aktuellere Ansätze weiten das Aufgabengebiet der Internen Kommunikation auch auf dezentral ablaufende Kommunikation innerhalb einer Organisation aus. (vgl. Mast 2014:1128) „Die Möglichkeiten reichen von der Bereitstellung technischer Kanäle und Plattformen über die

Optimierung von Medienkonzepten bis hin zur Schulung von Kommunikationskompetenzen dezentraler Kommunikatoren.“ (ebd.) Somit wird es heutzutage auch als Aufgabe angesehen, Organisationsmitglieder bei der Bewältigung von kommunikativen Herausforderungen zu beraten und zu unterstützen. Die verschiedenen Tätigkeiten in diesem Rahmen werden häufig unter dem Begriff „Enabling“ zusammengefasst. (vgl. ebd.) Denn egal, ob Mitarbeiter geschult werden oder der Vorstandsvorsitzende für ein TV-Interview gecoacht wird, sie werden durch die Kommunikationsexperten befähigt, die anstehenden kommunikativen Aufgaben zu bewältigen. Die zu Grunde liegende Leitidee geht davon aus „[...] Kommunikation nicht auf Verteilprozesse zu beschränken, sondern Austauschprozesse zu moderieren, zu gestalten und zu optimieren.“ (Mast 2014:1131) Dabei wirken sich Maßnahmen der Internen Kommunikation immer sowohl auf die Wirtschaftlichkeit als auch die Legitimität der Organisation aus.

### **2.3 Information als Kernaufgabe**

Auch wenn das Aufgabenspektrum stark ausgeweitet wurde, bleibt *Information* immer noch Kernaufgabe der Internen Kommunikation, also „[...] die Mitarbeiter adäquat zu informieren. Es geht darum, den Mitarbeitern die richtigen Informationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort und angemessen aufbereitet zur Verfügung zu stellen, damit sie ihre Aufgaben erfüllen können [...] Informationen sind aber nicht statisch als etwas zu verstehen, das gegeben ist und einfach verteilt werden kann. Wissen und Informationen müssen in komplexen Prozessen gewonnen, gemeinsam erarbeitet und weiter entwickelt werden. Aufgabe der internen Kommunikation ist es deshalb, die Mitarbeiter zu aktivieren und in diese Vorgänge einzubinden.“ (Mast 2014:1132). Das bedeutet, dass in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern als Empfänger und Nutzer von Informationen herausgearbeitet werden muss, welche Informationen benötigt werden und zwar wann und wo und in welcher Art und Weise, damit sie als Arbeitsmittel zur Leistungserfüllung geeignet sind.

### **2.4 Zusammenfassung und Bezug zur Fragestellung**

Die Organisationskommunikation managt die Kommunikationsprozesse einer Organisation. Dazu übernimmt sie sowohl strategische Führungsfunktionen als auch operative Unterstützungsfunktionen. Sie orientiert sich dabei an der Lasswell-Formel. Häufig wird die Organisationskommunikation nach den zu bedienenden Stakeholder-Gruppen unterteilt. Die Stakeholder-Gruppe der Mitarbeiter bzw. Organisationsmitglieder ist die Zielgruppe der Internen Kommunikation. In einer „Enabling-Funktion“ unterstützt die Interne Kommunikation die Leistungsprozesse, in dem sie u. a. für eine adäquate Information der Mitarbeiter sorgt. Daraus lässt sich die Beantwortung der ersten Forschungsfrage ableiten:

*Welche Aufgabe hat das Kommunikationsmanagement in Bezug auf dokumentierte Informationen?*

Im Rahmen der Internen Kommunikation hat das Kommunikationsmanagement dafür Sorge zu tragen, dass den Mitarbeitern die zur Leistungserfüllung erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen. Und zwar zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in einer angemessenen Art und Weise. Das bedeutet auch, wenn die Informationen nicht direkt von den Kommunikationsprofis publiziert werden, dass die dezentralen Kommunikatoren dazu befähigt werden, selbst Informationen in einer geeigneten und angemessenen Art und Weise zu erstellen. Dazu orientiert sich das Kommunikationsmanagement an der Lasswell-Formel, um so die relevanten und passenden Inhalte, Kommunikationsformen und -medien für die jeweiligen Rezipienten und Zielsetzungen zu ermitteln.

Einen Einfluss auf Angemessenheit und Eignung hat auch der Kontext einer Organisation. Das bedeutet, dass auch Anforderungen durch rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen erfüllt werden müssen. Dazu gehört auch, dass die Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement erfüllt werden müssen, wenn eine Organisation eine entsprechende Zertifizierung erhalten möchte. Dafür ist es wichtig, die Grundzüge des Qualitätsmanagements und dessen Zielsetzung und Anforderungen an Informationen zu kennen.

### 3 Qualität und Management

Der Begriff „Qualität“ hat seinen Ursprung im lateinischen „qualis“, das mit „wie beschaffen“ übersetzt werden kann. Im Allgemeinen wird darunter die „Beschaffenheit“ oder die „Güte“ eines Objektes verstanden. Dabei kann ein Objekt sowohl ein Gegenstand als auch eine (Dienst-) Leistung sein. (vgl. Bruhn 2016:28f) Die Qualität eines Objektes wird darüber beurteilt, inwiefern die Merkmale eines Objektes die Anforderungen an diese erfüllen (vgl. DGQ 2016:29). Die Anforderungen können zum Beispiel Kundenerwartungen, gesetzliche Vorgaben oder Zielsetzungen der Organisation sein. Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) soll eine Organisation dabei unterstützen seine Gesamtleistung zu verbessern und somit ihren Erfolg sichern. (vgl. Koubek 2015:21)

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nahm der weltweite Handel zu und es wurden die ersten Qualitätsstandards entwickelt, die 1987 in einer ersten globalen Norm mündeten. (vgl. Szabo 2017:3) Organisationen weisen durch eine Zertifizierung normkonformes Handeln nach. Normkonformes Handeln oder Zertifikate, die dies belegen, sind häufig Grundvoraussetzung für Vertragsbeziehungen oder sogar gesetzlich vorgeschrieben. Im Bereich des Qualitätsmanagements (QM) verpflichten mittlerweile nicht mehr nur Industrieunternehmen ihre Zulieferer entsprechende Zertifizierungen nachzuweisen, auch staatliche Einrichtungen akzeptieren häufig nur noch zertifizierte Organisationen als Leistungserbringer. (vgl. DGQ 2016:19ff; DIN [online])

#### 3.1 Internationaler Standard - Die ISO 9001

Die ISO 9001 hat sich als Standard für QM-Zertifizierungen weltweit durchgesetzt: „In fact, there are over one million companies and organizations in over 170 countries certified to ISO 9001“ (ISO [online]). So haben sich allein in Deutschland über 66 Tausend Organisationen im Jahr 2016 nach der ISO 9001 zertifizieren lassen (vgl. ISO Survey 2016). Viele branchenspezifische Zertifizierungen wie sie zum Beispiel im Sozialbereich üblich sind, basieren auf der ISO-Norm (vgl. DGQ 2016:50). ISO-Normen werden von der International Organization for Standardization (ISO) veröffentlicht. In der ISO haben sich weltweit über 160 Normungsorganisation zusammengeschlossen. (www.iso.org) Damit ISO-Normen in Deutschland Gültigkeit erlangen, müssen sie vom Deutschen Institut für Normung übernommen und veröffentlicht werden. Dadurch ergibt sich für Deutschland die komplette Bezeichnung DIN EN ISO<sup>5</sup>. Normen sind über sogenannte Zählnummern strukturiert. Die Normen für Qualitätsmanagement sind im 9000er Zählnummern-Bereich angesiedelt und werden häufig als 9000er-Familie bezeichnet. Derzeit besteht die Familie aus folgenden Normen:

ISO 9000	Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe
ISO 9001	Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen
ISO 9004	Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation – Ein Qualitätsmanagementansatz

(vgl. DIN 2016:VIII-XIII)

Zertifizierungen erfolgen nach der ISO 9001. Die derzeit gültige Fassung ist die ISO 9001:2015 aus dem September 2015. Es gibt eine Übergangsfrist von drei Jahren, in der Organisationen sich noch nach der vorherigen ISO 9001:2008 zertifizieren lassen können (vgl. Koubek 2017:Vorwort). Die Übergangsfrist ist auch notwendig, da die Norm grundlegend überarbeitet wurde. Das führt dazu, dass die Organisationen ihr QMS entsprechend umstellen und anpassen müssen.

#### 3.2 Die Revision der Norm: ISO 9001:2015

Durch die Revision im Jahr 2015 wurde die ISO 9001 an die heutigen Rahmenbedingungen und aktuellen Managementansätze angepasst mit der Zielsetzung „[...], die Akzeptanz und Einsetzbarkeit der QM-Systeme im betrieblichen Alltag zu erhöhen.“ (Brugger-Gebhardt 2016:V). Dazu wurde zuvor die sogenannte *ISO Direktive* für Managementsysteme vereinbart, die seit

---

<sup>5</sup> DIN EN ISO – Deutsche Norm auf der Grundlage einer Europäischen Norm, die auf einer internationalen Norm beruht (DIN 2016:X) – im Weiteren wird nur die Kurzform ISO verwendet

2012 als *Annex SL* Grundlage für die verschiedenen Normen für Managementsysteme wie Qualitätsmanagement, Umweltmanagement oder Energiemanagement sind. Dadurch wurde eine gemeinsame Grundlage geschaffen, die sich auch in einer einheitlichen Struktur, einem gemeinsamen Kerntext und einer gemeinsamen Terminologie widerspiegelt. Dadurch soll es den Organisationen ermöglicht werden, die einzelnen Managementsysteme aneinander anzugleichen und in einem *Integrierten Managementsystem* zusammenzuführen. (vgl. u. DIN 2016:123; Wagner/Käfer 2017:Vf; Szabo 2017:5)

Nach dem aktuellen Managementverständnis werden Organisation nicht für sich allein betrachtet, sondern immer in Verbindung mit ihrem individuellen Kontext also den Rahmenbedingungen wie gesetzlichen Vorgaben oder Marktbedingungen und in Wechselbeziehung zu anderen Organisationen oder Menschen den sogenannten Stakeholdern, die in den DIN-Normen als „interessierte Parteien“ bezeichnet werden. Dadurch ergeben sich spezifische Chancen und Risiken. Das alles zusammen bildet die Grundlage für die Ausrichtung von Managementsystemen. Szabo (2017) hat in einem Schaubild die Faktoren Kontext, Stakeholder und Risiken und Chancen als eine Filterfunktion dargestellt, die erst durchlaufen werden muss, um maßgeschneiderte Systeme, Prozesse, Ziele und Maßnahmenplanung zu erhalten (s. Abbildung 2).

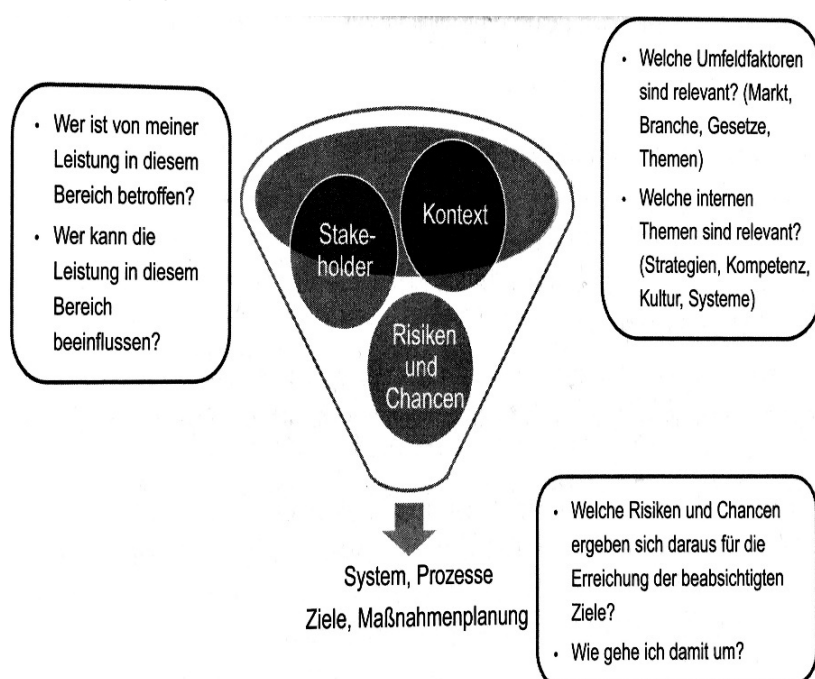


Abbildung 2: Maßgeschneiderte Managementsysteme (Szabo 2017:7)

Bereits seit einer Revision im Jahr 2000 wird die Prozessorientierung als Kern der Qualitätsprinzipien bezeichnet (vgl. Brugger-Gebhardt 2016:9), die durch die Revision im Jahr 2015 unterstrichen und verstärkt wird „mit zusätzlichen Forderungen an ein umfassendes Prozessmanagement. [...] Nun laufen in einem Unternehmen viele verschiedene Prozesse ab. Man könnte auch sogar sagen, dass die Summe aller Prozesse eines Unternehmens das Unternehmen selbst darstellt.“ (Brugger-Gebhardt 2016:9) Der prozessorientierte Ansatz gehört mit zu den sieben Grundsätzen eines QM nach ISO 9000ff. Die sieben Grundsätze sind:

- **Kundenorientierung**<sup>6</sup>  
Das Handeln der gesamten Organisation soll auf die Erfüllung der Kundenanforderungen ausgerichtet sein, um die Erwartungen der Kunden oder anderer Stakeholder zu erfüllen oder zu übertreffen.
- **Führung**  
Führungskräfte auf allen Ebenen sind verpflichtet zur Wirksamkeit des QMS beizutragen, z. B. durch Einbeziehung, Anleitung und Unterstützung der Mitarbeiter.

<sup>6</sup> Nicht jede Organisation hat Kunden, das wird durch die Norm berücksichtigt, die in diesem Fall von „Kunden oder anderer interessierten Parteien“ (DIN 2016:18) spricht.

- **Engagement von Personen**  
Sämtliche Personen einer Organisation sind zu respektieren und einzubeziehen. Das bedeutet sämtliche Organisationsmitglieder mindestens ausführlich zu informieren.
- **Prozessorientierter Ansatz**  
Die Tätigkeiten einer Organisation werden als zusammenhängende Prozesse verstanden, die sich wechselseitig beeinflussen. „Wenn das Zusammenspiel der Prozesse funktioniert, ergibt das eine funktionierende Wertschöpfung.“ (Brugger-Gebhardt 2016:5)
- **Verbesserung**  
Eine fortlaufende Verbesserung ist notwendig, um das gegenwärtige Leistungsniveau aufrechterhalten und auf interne und externe Änderungen der Bedingungen reagieren zu können und um neue Chancen zu schaffen.
- **Faktengestützte Entscheidungsfindung**  
Entscheidungen haben auf Grundlage der Analyse und Auswertung von Daten und Informationen zu erfolgen.
- **Beziehungsmanagement**  
Relevante interessierte Parteien, auch Stakeholder genannt, beeinflussen die Leistung einer Organisation. Um die Auswirkung auf die Leistungen zu optimieren, sollen Organisationen Beziehungen zu den Stakeholdern führen und steuern.

(vgl. Brugger-Gebhardt 2016:5f; DIN 2016:18-26, 118)

### 3.2.1 Kontinuierliche Verbesserung

Sowohl das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes als auch die einzelnen Prozesse sollen laut ISO 9001 mit Hilfe des PDCA-Kreislaufs gesteuert und kontinuierlich verbessert werden. PDCA ist die Abkürzung für Plan-Do-Check-Act. In der deutschen Übersetzung der Norm wird es als Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln bezeichnet. Das bedeutet, dass zum Beispiel ein Prozess *geplant* wird inklusive Zielsetzungen für den Prozess, dabei sollen alle bisher vorhandenen Erkenntnisse berücksichtigt werden. Im nächsten Schritt wird der Plan dann *durchgeführt*. Anschließend bzw. kontinuierlich wird *überprüft*, ob der Prozess funktioniert und, ob die Zielsetzungen erfüllt wurden. Ggf. wird der Prozess angepasst und verbessert. Wenn alles erfolgreich läuft, wird es in eine Routine überführt, nach der zukünftig *gehandelt* werden soll. Der Prozess ist bewusst als Kreislauf dargestellt und gedacht, weil er ein fortlaufend immer wiederkehrender Ablauf ist. (vgl. Brugger-Gebhardt 2016:17f)

### 3.2.2 Risikobasierter Ansatz

Um unerwünschte Ergebnisse zu verhindern und Chancen nutzen zu können, liegt das Hauptaugenmerk des PDCA-Kreislaufs auf einem risikobasierten Denken. (vgl. DIN 2016:118ff) Denn seit der Revision 2015 soll das QMS als vorbeugendes Instrument dienen. „Dazu soll bei allen Planungen und Änderungen am Qualitätsmanagementsystem eine Risikobetrachtung durchgeführt werden.“ (Brugger-Gebhardt 2016:19) Dabei sollen potentielle Gefahren aufgezeigt werden, um so Risiken abwehren und Chancen ergreifen zu können. Auch wenn die Norm keine konkreten Vorgaben für Instrumente oder eine verpflichtende Einführung eines Risikomanagements o. ä. macht, ist es doch Aufgabe der Organisationen auf die „[...] erkannten Risiken [zu] reagieren und Maßnahmen zur Behandlung dieser Risiken zu planen.“ (Brugger-Gebhardt 2016:19)

### 3.2.3 Das Zusammenspiel innerhalb des Qualitätsmanagementsystems

Die Norm nutzt ein Modell, um die Zusammenhänge zwischen der Gliederung der Norm sowie den Anforderungen und Grundsätze der Norm anhand des PDCA-Zyklus darzustellen:

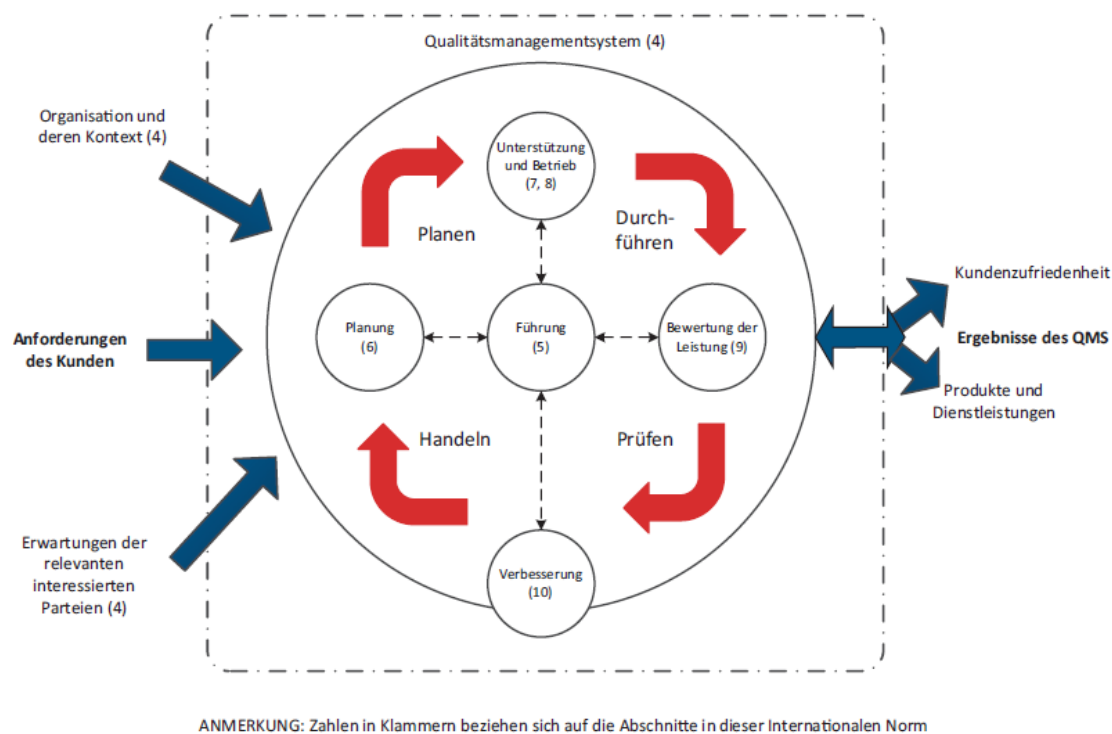


Abbildung 3: Prozessmodell der ISO 9001:2015 (Wagner/Käfer 2017:134)

Dabei gibt das Qualitätsmanagementsystem den Rahmen vor, innerhalb dessen die Prozesse ablaufen und kontinuierlich mit Hilfe des PDCA-Zyklus verbessert werden. Dazu werden Tätigkeiten wie Planung, Unterstützung und Betrieb, Bewertung der Leistung und Verbesserung benötigt. Eine zentrale Funktion ist dabei die Führung. Die Anforderungen der Kunden, die Erwartungen der relevanten interessierten Parteien und natürlich die Organisation als solches mit ihrem Kontext haben Einfluss auf das QMS. Die gewünschten Ergebnisse des QMS sind Kundenzufriedenheit und die dafür erforderlichen Produkte und Dienstleistungen.

Diese komplette Neuausrichtung der ISO 9001 fordert von den Nutzern ein Umdenken (vgl. u. a. Szabo 2017:8). Denn bislang war „[...] die ISO 9001 eine sogenannte Nachweisnorm. Das heißt, die Norm forderte schriftliche Nachweise und Beschreibungen für die Vorgehensweise in bestimmten Situationen. Das hatte zum Ergebnis, dass in den Unternehmen oft zwei Systeme nebeneinander existierten [...] Das QM-System hatte keinen anderen Nutzen, als ein Zertifikat zu erreichen.“ (Brugger-Gebhardt 2016:5)

Für Organisationen, die sich bereits an Prozessen orientieren und ein Prozessmanagementsystem implementiert haben, bringt es allerdings den Vorteil, dass sie nicht mehr zwei verschiedene Systeme parallel betreiben müssen. (vgl. u. a. Szabo 2017:8f; Wagner/Käfer 2017:1ff)

Es geht somit nicht mehr darum explizite Vorgaben zu erfüllen, quasi eine Liste abzuarbeiten, sondern ein maßgeschneidertes QMS für die jeweilige Organisation zu schaffen. Dadurch soll aus dem Selbstzweck QMS ein Arbeitsmittel werden. Das hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die Dokumentation.

### 3.3 Dokumentierte Informationen

Bislang waren ein QM-Handbuch und sechs verpflichtend schriftlich zu dokumentierenden Verfahren, die einer vorgegebenen Struktur und Terminologie folgten, Pflicht für eine erfolgreiche Zertifizierung. Diese Pflicht entfällt. (vgl. Brugger-Gebhardt 2016:4; Szabo 2017:8ff) Zukünftig wird es bei Zertifizierungen „[...] weniger darum gehen, ob Verfahrensanweisungen und Aufzeichnungen vorgefunden werden, sondern

- ob die für Entscheidungen und Arbeitsdurchführung benötigten Informationen am Arbeitsplatz verfügbar; gültig und angemessen sind, verwendet werden und damit beabsichtigte Ergebnisse erzielt werden können [...]“ (Szabo 2017:10)

Bereits in der Einleitung wird in der ISO 9001 deutlich gemacht, dass weder die Gliederung noch die Begriffe der Norm für die eigene Organisation zu übernehmen sind (vgl. ISO 9001:2015-11;0.1/DIN 2016:116). Also auch bei der Dokumentation, die durch die DIN als „dokumentierte Informationen“ (ISO 9000:2015-11;3.8.6/DIN 2016:52) bezeichnet wird, gibt es keine konkreten formalen Vorgaben mehr. Die Organisation muss allerdings sicherstellen, dass die dokumentierten Informationen geeignet und angemessen sind ihre Zielsetzung zu erfüllen. Das bedeutet, dass auch „Format (z. B. Sprache, Softwareversion, Graphiken) und Medium (z. B. Papier, elektronisch)“ (ISO 9001:2015-11;7.5.2/DIN 2016:138) geeignet und angemessen sein müssen. Wenn in einer Organisation alle Mitglieder Zugriff auf das Intranet haben und damit umgehen können, wäre es sowohl angemessen als auch geeignet dokumentierte Informationen wie Arbeitsanweisungen dort zentral zur Verfügung zu stellen. Den Umfang und die Zielsetzung der dokumentierten Informationen legt die ISO 9001 wie folgt fest:

„Die Organisation muss in erforderlichem Umfang:

- a) dokumentierte Informationen aufrechterhalten, um die Durchführung ihrer Prozesse zu unterstützen;
- b) dokumentierte Informationen aufbewahren, so das darauf vertraut werden kann, dass die Prozesse wie geplant durchgeführt werden können.“ (ISO 9001:2015-11;4.4.2/DIN 2016:128)

Die Norm unterscheidet zwischen „aufrechterhalten“ und „aufbewahren“. Aufrechterhalten bedeutet, dass eine Information nur so lange vorgehalten werden muss, wie sie notwendig ist. Aufbewahren, bedeutet, dass sie archiviert werden muss. Elementar ist auch die Formulierung „in erforderlichem Umfang“, sie nimmt die Organisation in die Pflicht zu klären, welche Informationen überhaupt und in welcher Ausführlichkeit dokumentiert werden müssen.

„Die Tiefe und damit der Umfang der Dokumentation sind immer davon abhängig, wie die Dokumentation genutzt wird. Dabei sollte die Zertifizierung als Nutzen nicht im Vordergrund stehen, sondern immer an letzter Stelle. Neben dem Verwendungszweck haben auch

- die Betriebsgröße,
- die Ausbildung der Mitarbeiter,
- die Unternehmenskultur bezüglich Eigenverantwortung,
- die Schwierigkeit und der Wiederholungsgrad der Aufgaben,
- Notwendigkeit von Belegen für eventuelle Produkthaftungsfälle.

Einfluss auf die Dokumentations-tiefe.“ (Brugger-Gebhardt 2016:82)

Daraus folgt, dass sich die dokumentierten Informationen von Organisation zu Organisation stark unterscheiden können und auch sollten. Sowohl in den äußerlichen Erscheinungsformen, als auch den Inhalten und der Terminologie. Wichtig ist nur, dass der Aufbau einer Dokumentation für die Nutzer selbsterklärend ist, egal ob sie als klassische Worddokumente oder interaktiv im Intranet daherkommt. Das kann dadurch gefördert werden, in dem auch die in der Organisation gebräuchlichen Begrifflichkeiten verwendet werden. (vgl. u. a. Brugger-Gebhardt 2016:4)

### 3.4 Zusammenfassung – Bezug zur Fragestellung

Ein Qualitätsmanagementsystem soll Organisationen bei der Zielerreichung unterstützen. Die ISO 9001 ist nationaler und internationaler Standard und Grundlage für Zertifizierungen. Seit der Revision 2015 sind QMS nach der ISO 9001:2015 prozessorientiert und risikobasiert auszurichten. Dokumentierte Informationen müssen nicht mehr konkreten formalen Vorgaben folgen, sondern müssen relevant, angemessen und geeignet sein für die Durchführung der Prozesse. Das beantwortet die zweite Forschungsfrage:

*Welche Vorgaben gibt es durch die aktuelle Version der ISO 9001 an dokumentierte Informationen?*

Dabei werden die Begriffe „angemessen“ und „geeignet“ durch die Norm nicht näher definiert, ergeben sich aber aus der Zielsetzung. Die Zielsetzung ist, dass dokumentierte Informationen der erfolgreichen Durchführung der Prozesse dienen, indem den Organisationsmitgliedern die notwendigen Informationen passgenau zur Verfügung gestellt werden. Das bedeutet, dass von Organisationen bzw. deren Mitgliedern risikobasiert festgelegt werden muss, was jeweils notwendig, angemessen und geeignet ist. Dazu ist es hilfreich zu wissen, welche grundsätzliche Anforderungen an Informationen gestellt werden.

## 4 Anforderungen an Informationen

Dokumentierte Informationen sollen im Sinne des QM bei der Durchführung der Prozesse unterstützen. Also die Mitarbeiter zum Handeln befähigen. Dabei handelt es sich wiederum selbst um einen Prozess. Angefangen beim Erstellen/Publizieren einer Information über das Lesen bzw. Rezipieren bis zur resultierenden Handlung. Maaß und Rink (vgl. 2019:24 f) bezeichnen das als „Prozess der Zugänglichkeit von Kommunikaten“. Dort unterscheiden sie fünf Aspekte oder auch Prozessschritte. Diese beschreiben sie sowohl aus der Perspektive der Nutzer(innen) als auch aus der Perspektive der Kommunikate.

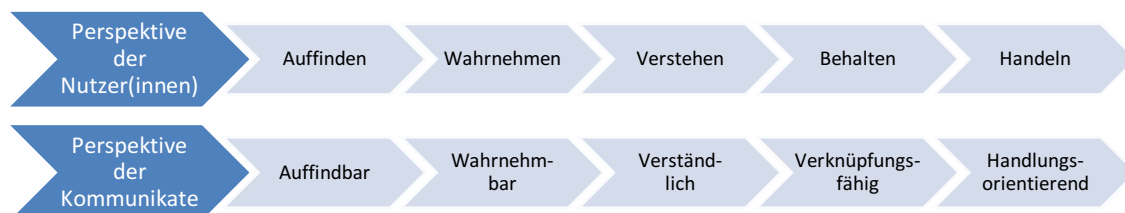


Abbildung 4: Zugänglichkeit von Kommunikaten (eigene Darstellung nach Maaß/Rink 2019:24)

Im ersten Schritt müssen Informationen auffindbar sein, damit sie überhaupt wahrgenommen werden können. „Dabei darf der Wahrnehmungsprozess jedoch nur so viele Ressourcen binden, dass für die sich anschließenden Stufen noch ausreichend Verarbeitungskapazität vorhanden ist. Die wahrgenommenen Informationen müssen verstanden und semantisch und syntaktisch integriert werden.“ (Maaß/Rink 2019:24) Ohne eine Zuweisung von Bedeutung, was Maaß und Rink als *Verstehen* bezeichnen, sind Informationen nur eine Ansammlung von Zeichen und Daten (vgl. u. a. Sutter 2016:7ff). Im nächsten Schritt nach dem *Verstehen* erfolgt ein *Behalten*, wenn an bisheriges Wissen angeknüpft und die neuen Informationen ergänzt werden können. Nur wenn die vorherigen Schritte erfolgreich waren, kann am Ende ein (erwünschtes) *Handeln* erfolgen. (vgl. Maaß/Rink 2019:24)

Durch den Nutzer-Prozess ergeben sich Anforderungen an die Informationen wie im Schaubild als „Perspektive der Kommunikate“ dargestellt. Nur wenn Informationen auffindbar sind, können sie auch wahrgenommen werden. Und nur wenn sie verständlich sind, können sie mit dem vorhandenen Wissen verknüpft werden, um idealerweise Orientierung für Handlungen zu geben. (vgl. Maaß/Rink 2019:24f)

Die ersten beiden Schritte *Auffindbarkeit* und *Wahrnehmbarkeit* sind eher technische bzw. organisatorische Anforderungen. Das bedeutet, dass zum Beispiel in einer Organisation geklärt



werden muss, wo und wie Informationen verbreitet werden, damit der Adressat der Information eine Chance hat diese zu finden und wahrzunehmen.

Die Verständlichkeit ist eine inhaltliche Anforderung an Informationen und somit die Aufgabe an jede Person, die Informationen bzw. ein Kommunikat erstellt. Denn, wenn die Information nicht verstanden wird, kann sie nach dem Prozessmodell von Maaß/Rink auch nicht behalten und folglich auch nicht entsprechend gehandelt werden. Somit wären solche Kommunikate nur eine Datensammlung. In einer Organisation werden tagtägliche viele Kommunikate erstellt und genutzt: Sei es in Form von Protokollen von Dienstbesprechungen, Arbeitsanweisungen, eine E-Mail an Mitarbeiter oder Kollegen, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Je nach Inhalt können die Auswirkungen von schwer oder unverständlichen Informationen sehr unterschiedlich ausfallen: von einfachen Störungen und Verzögerungen, weil versucht wird zu klären, was der Herausgeber der Information mitteilen wollte bis hin zu Doppelarbeit oder anderen schwerwiegenden Fehlern bei der Erledigung von Aufgaben. (vgl. auch Mast 2007:760) Deswegen ist insbesondere bei der Kommunikation in Organisationen im Rahmen der Aufgabenerfüllung die Verständlichkeit ein wesentlicher Aspekt.

#### 4.1 Verständlichkeit

Verschiedene wissenschaftliche Disziplinen – von den verschiedenen Teildisziplinen der Linguistik über die Kognitionswissenschaft und die Pädagogik bis hin zu neueren Disziplinen wie Information Design und Usability Engineering – forschen seit mittlerweile fast hundert Jahren zum Thema Verständlichkeit. „Doch was ist eigentlich Verständlichkeit? – Dieser alltagssprachliche relativ klar wirkende Begriff entzieht sich einer eindeutigen Definition in einheitlicher Verwendung“ stellt Lutz fest (Lutz 2019:147f). Je nach Forschungsinteresse und auch Forschungstradition und Zielsetzung werden unterschiedliche Aspekte fokussiert. Angefangen hat es in den 1930er Jahren mit einer klassischen Lesbarkeitsforschung, die Texte auf sprachlich-stilistische Merkmale und deren Einfluss auf die Lesbarkeit untersuchte. In der Lesbarkeitsforschung werden die Zusammenhänge zwischen Textmerkmalen wie Wortlänge, Wortschwierigkeit, Satzlänge und Satzkomplexität und der Lesbarkeit, die z. B. durch Lesegeschwindigkeit, Verständnistest und Expertenurteile ermittelt werden, erforscht. Im Laufe der Jahre wurden daraufhin verschiedenste Lesbarkeitsformeln entwickelt, in dem objektiv auszählbaren Merkmale mit unterschiedlichen Wort-, Satz- und Silbenfaktoren gewichtet wurden. (vgl. Christmann/Groeben 2019:123; Groeben 1982) „Die bekannteste Formel ist die Reading-Ease-Formel von Flesch“ (Christmann/Groeben 2019:123) aus dem Jahre 1948, die im Jahr 1978 von Amstad für den deutschen Sprachraum angepasst wurde. Dabei werden die Anzahl der Silben pro 100 Wörter und die Satzlänge in Form der durchschnittlichen Anzahl Wörter pro Satz berechnet. (vgl. Christmann/Groeben 2019:123) Neuere Ansätze wie der *Hohenheimer Verständlichkeitsindex* kombinieren verschiedenen Lesbarkeitsformeln und führen mehrstufige Berechnungsverfahren durch, bei denen auch die zu untersuchenden Texte in Form von Benchmarks mit vergleichbaren Texten ins Verhältnis gesetzt werden. (vgl. Universität Hohenheim 2017 [online]) Für die 20-stufigen Berechnungen des Index wurde eine Software entwickelt, die mittlerweile mit weiteren Funktionalitäten versehen wurde und auf dem Markt als *TextLab* ([www.text-lab.de](http://www.text-lab.de)) angeboten wird. (vgl. Lutz 2017:289; TextLab)

Relativ früh ist deutlich geworden, dass sich die Verständlichkeit von Texten nicht nur auf formale Merkmale der Textoberfläche beziehen lässt. Es müssen auch inhaltlich-strukturelle Aspekte berücksichtigt werden. Vor allem aber dürfen die Leser mit ihren verschiedenen Formen von Verarbeitungsprozessen und ihren individuellen Verstehensvoraussetzungen nicht außer Acht gelassen werden. (vgl. Christmann/Groeben 2019:123f) So entwickelte sich Anfang der 1970er Jahre im deutschsprachigen Raum eine psychologische Verständlichkeitsforschung bei der „[...] verstehensfördernde Textmerkmale nicht nur formal stilistisch, sondern auch in Bezug auf die Verarbeitungsprozesse der Rezipient(inn)en [...]“ betrachtet wurden. (Christmann/Groeben 2019:124) Diese Forschungsrichtung geht von der theoretischen Grundannahme aus „[...] dass das Verstehen eines Textes keinen passiven Prozess der Bedeutungsentnahme, sondern einen aktiven Prozess der Bedeutungskonstruktion darstellt, bei dem die Leser(innen) die Textinhalte gemäß ihren Erwartungen und Interessen mit dem Vorwissen verbinden.“ (Christmann/Groeben 2019:125) Also, dass es sich immer um ein Zusammenspiel von Text- und Rezipienten-Merkmalen handelt, das auch als Text-Leser-Interaktion bezeichnet wird (vgl. ebd.). Damals entwickelten sich mehr oder weniger parallel zwei Forschungsansätze: So wählten Langer et al. eine empirisch-induktive Vorgehensweise (Test mit Schülern, Lehrern, Anwendern) aus dessen

Forschungsergebnissen sie bereits 1974 das *Hamburger Verständlichkeitsmodell* entwickelten. Groeben entschied sich dagegen für eine theoretisch-deduktive Forschung auf Grundlage vorliegender theoretischer Modelle. Relativ übereinstimmend kamen beide Forschungsansätze zu der Erkenntnis, dass es vier übergeordnete Dimensionen der Textverständlichkeit gibt. (vgl. ebd.) Christmann/Groeben (2019:124) bezeichnen sie als

1. Sprachliche Einfachheit
2. Semantische Redundanz
3. Gliederung-Ordnung
4. Motivationale Stimulanz

Langer et al. (2015:21) haben für ihr *Hamburger Verständlichkeitsmodell* eine etwas andere Reihenfolge gewählt und benennen sie:

1. Einfachheit
2. Gliederung/Ordnung
3. Kürze/Prägnanz
4. Anregende Zusätze

Demnach räumen Langer et al. der *Gliederung/Ordnung* eine höhere Priorität ein als der *Kürze/Prägnanz* im Gegensatz zu Christmann/Groeben, die diese Dimension als *Semantische Redundanz* bezeichnen. Laut Christmann/Groeben (2019:124) werden diese vier Dimensionen „[...] auch heute noch als die bedeutsamsten Dimensionen der Textverständlichkeit angesehen.“ Das *Hamburger Verständlichkeitsmodell* ist das bekannteste und am meisten genutzte Verständlichkeitsmodell im deutschsprachigen Raum. (vgl. Lutz 2017:285) Lutz sieht als mögliche Gründe für die Popularität, dass das Modell selbst einfach, plausibel und schnell erlernbar ist und dadurch auch nicht-professionellen Texten Hilfestellung bei der Bewertung, Optimierung und Erstellung von Texten gibt. (vgl. Lutz 2017:285f) Dadurch unterscheidet sich das *Hamburger Verständlichkeitsmodell* bis heute von vielen anderen Modellen, die sehr komplex und dadurch sehr schwer vermittelbar sind. Und/Oder sie eignen sich nur für die Analyse.

#### 4.1.1 Allgemeingültige Dimensionen der Textverständlichkeit

Das *Hamburger Verständlichkeitsmodell* eignet sich für die Analyse, Optimierung und Produktion von Texten. Außerdem ist das Modell nach den Erkenntnissen von Langer et al. allgemeingültig für alle Bildungs- und Intelligenzgruppen und lässt sich auf unterschiedliche Textsorten anwenden (vgl. Langer et al. 2015:38, 195ff). Deswegen erläutere ich die vier Dimensionen für Textverständlichkeit nach diesem Modell:

- *Einfachheit* bezieht sich dabei in erster Linie auf die sprachliche Formulierung in Form von Wortwahl und Satzbau. „Dabei kann der dargestellte Sachverhalt selbst einfach oder schwierig sein – es geht nur um die Art der Darstellung.“ (Langer et al. 2015:22)
  - **Indikatoren** für Einfachheit sind eine einfache Darstellung, kurze und einfache Sätze, dass idealerweise nur geläufige Wörter verwendet werden sollten und bei Gebrauch von Fachwörtern, diese erklärt werden. Zudem sollte der Text konkret und anschaulich sein. (vgl. ebd.)
- Die Dimension *Gliederung/Ordnung* wird unterteilt auf *Innere Ordnung* und *Äußere Gliederung*.

„**Innere Ordnung:** Die Sätze stehen nicht beziehungslos nebeneinander, sondern sind folgerichtig aufeinander bezogen. Die Informationen werden in einer sinnvollen Reihenfolge dargeboten.

**Äußere Gliederung:** Der Aufbau des Textes wird sichtbar gemacht. Zusammengehörige Teile sind übersichtlich gruppiert, z. B. durch überschriebene Absätze. Vor- und Zwischenbemerkungen gliedern den Text. Wesentliches wird von weniger Wichtigem sichtbar unterschieden, z. B. durch Hervorhebungen oder durch Zusammenfassungen. (Langer et al. 2015:24)

- **Indikatoren** im Bereich *Gliederung/Ordnung* sind, wenn die Texte gegliedert, die Ausführungen folgerichtig und übersichtlich sind. Zudem sollte Wesentliches gut von Unwesentlichem unterschieden werden können und der rote Faden ersichtlich bleiben. (vgl. ebd.)

- *Kürze/Prägnanz* wird hier im Verhältnis zum Informationsziel gesehen. Also, ob die Textlänge im angemessenen Verhältnis zum Ziel des Textes steht. Als Gegenpol zu Kürze/Prägnanz wird hier Weitschweifigkeit gesehen, die sich u. a. durch überflüssige Erläuterungen, Füllwörter und leere Phrasen ausdrückt. (vgl. Langer et al 2015:26)
  - Als **Indikatoren** für *Kürze/Prägnanz* sind kurze, auf das Wesentliche beschränkte und gedrängte Informationen, die sich auf das Ziel konzentrieren und so knapp formuliert sind, dass jedes Wort notwendig ist. (vgl. ebd.)
- Mit *Anregenden Zusätzen* meinen Langer et al (2015:27) „[...] ‚Zutaten‘, mit denen ein Schreiber [...] bei seinem Publikum Interesse, Anteilnahme, Lust am Lesen [...] hervorrufen will.“ Dies können zum Beispiel eine direkte Ansprache des Lesers, wörtliche Rede oder witzige Formulierungen sein. (vgl. ebd.)
  - Als **Indikatoren** für *Anregende Zusätze* nennen Langer et al. anregend, interessant, abwechslungsreich, persönlich (vgl. ebd.)

Das *Hamburger Modell* wurde bewusst einfach gehalten und auf die wesentlichen Dimensionen beschränkt, um so eine Allgemeingültigkeit zu erlangen. Entwickelt und untersucht wurde es an Sach- und Lehrtexten. Anfänglich wurden diese anhand der Verstehens- und Behaltensleistungen von Schülern getestet. Später wurde überprüft, ob die ermittelten „Verständlichmacher“ auch für Erwachsene mit unterschiedlichen Bildungsniveaus gelten. Überprüft wurde das mithilfe von „Texten aus dem öffentlichen Leben [... wie] Informationsschriften und Verträge.“ (Langer et al. 2015:196), Texten aus Schulbüchern und wissenschaftlichen Texten aus psychologischen Fachzeitschriften. Eine der Hauptideen der Untersuchungen war:

„Die Texte sind nicht deswegen so schwer zu verstehen, weil ihre Inhalte zu schwierig sind, sondern weil sie ungünstig gestaltet sind. Besonders mangelt es ihnen an Einfachheit und Gliederung/Ordnung. Verständlichkeits-Experten sind in der Lage, jeden schlecht verständlichen Text - ohne Veränderung des Inhaltes - so umzuformulieren, dass er wesentlich verständlicher wird. Durchschnittlich nehmen die Leser von verbesserten Fassungen 50 % mehr an wichtigen Informationen auf.“  
(Langer et al. 2015:200)

Demnach hat weniger die Komplexität des dargestellten Themas als die sprachliche Darstellung dieses Themas einen Einfluss auf die Verständlichkeit.

#### 4.1.2 *Language Awareness*

Die große Neuerung zu den vorherigen Forschungsansätzen war, dass nicht mehr objektiv, z. B. die Anzahl von Buchstaben oder Silben gezählt wurden, sondern eine subjektive Einschätzung von Experten vorgenommen wurde. Dazu bewerteten sie Texte anhand von gegensätzlichen Begriffspaaren (semantische Differentiale) auf einer 5-stufigen Skala (++ | + | 0 | - | --). Um trotzdem dem wissenschaftlichen Anspruch der Objektivität und Vergleichbarkeit gerecht zu werden, wurden die Experten vorher speziell für diese Aufgabe geschult und deren Urteilsfähigkeit anhand festgelegter Verfahren überprüft. Die 5-stufigen semantischen Differentiale nutzen Langer et al. (2015) auch im Rahmen ihres Trainingsprogramms, das sie auf Grundlage ihrer Erkenntnisse entwickelt haben. Dadurch wird auf das „Sprachgefühl“ der Anwender gesetzt, die dadurch sensibilisiert werden (vgl. Lutz 2017:286). Eine solche Sensibilisierung oder „Wachheit“, nach dem Konzept der *Language Awareness*, sollte laut Lutz (2015) gerade bei nicht-professionellen Texten erhöht werden. Denn „[b]eim Verstehen in seinem komplexen Kontext geht es meist um ein Mehr oder Weniger, selten um ein Entweder-Oder [...]“ (Lutz 2015:16) Er hebt dadurch auch die Bedeutung des Kontextes hervor. Dieser sollte aus seiner Sicht immer mit einbezogen werden, weil er einen entscheidenden Einfluss auf die Verständlichkeitsdimensionen hat. Insbesondere in Hinblick darauf, dass sich der „Textbegriff“ in den vergangenen Jahren stark gewandelt hat. Traditionell beschäftigt sich die Verständlichkeitsforschung mit schriftlich konstituierten Texten (vgl. ebd.) „Dieser Textbegriff hat – nicht zuletzt getrieben durch technische und mediale Veränderungen – in den letzten Jahren eine für die Verständlichkeitsforschung wichtige Ausweitung erfahren, und zwar in Richtung *Multimodalität* (Text und Bild, Bildlinguistik, Video) und *Multimedialität* (unterschiedliche Präsentations- und Ausgabemedien). Dadurch erweitern sich Fragestellungen, die bisher die sprachliche Verständlichkeit im engeren Sinne und eher statistische Aspekte der Gliederung betrafen, um neue Aspekte wie Eignung von Modi und Medien hinsichtlich der Erfüllung bestimmter kommunikativer Ziele [...]“ (Lutz 2015:16) Diese

Fragestellungen lassen sich aus seiner Sicht nur durch transdisziplinäre Forschungsansätze beantworten. Zum Beispiel durch einen Brückenschlag zwischen angewandter Linguistik, Kognitionswissenschaften, Usability Engineering und Informationsdesign (vgl. Lutz 2017:311). Dies wird auch deutlich an seinem Verständlichkeitsmodell, das Lutz im Jahr 2015 veröffentlicht hat.

## 4.2 Das Kremser Modell – transdisziplinär und kontextbezogen

In seinem *Kremser Modell*<sup>7</sup> führt Lutz unterschiedliche Traditionen und Forschungsergebnisse zur Textverständlichkeit aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Ausgehend von einer Perspektive der angewandten Linguistik entstand dadurch ein transdisziplinäres Modell. (vgl. Lutz 2015:235) Den Begriff ‚Text‘ reduziert er dabei nicht auf Buchstaben und Wörter mit entsprechender Syntax. In seinem Modell umfasst der Begriff ‚Text‘ auch Bilder und das Layout. Dabei versteht er ‚Bild‘ als Oberbegriff für verschiedene bildliche Darstellung auch zum Beispiel Grafiken, Schaubilder und Pläne. (vgl. u. a. Lutz 2015:146, 240) Das *Kremser Modell* beschränkt sich nicht nur auf die Verständlichkeitsdimensionen, sondern bettet diese in einen Gesamtkontext ein „[...] in dessen Rahmen verständliche Texte produziert und rezipiert werden.“ (Lutz 2017:291)

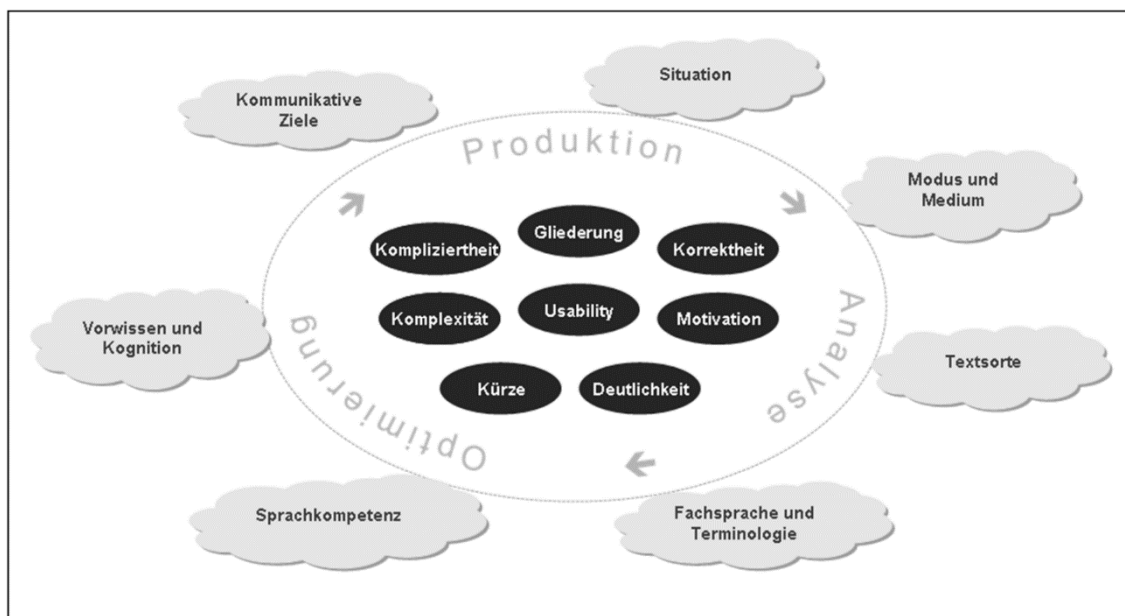


Abbildung 5: Randbedingungen und Dimensionen der Textverständlichkeit (Lutz 2017:291)

Die einzelnen Aspekte dieses kommunikativen Gesamtkontextes bezeichnet Lutz als „Randbedingungen“, diese rahmen in der grafischen Darstellung seines Modells als Wolken die *Dimensionen der Textverständlichkeit* ein. Die *Dimensionen der Textverständlichkeit* stellt er als Ellipsen innerhalb des Zyklus von Produktion, Analyse und Optimierung von Texten dar. (vgl. Lutz 2017:291ff).

### 4.2.1 Der kommunikative Kontext als rahmende Wolken

Die *Randbedingungen* sind der institutionelle und kommunikative Rahmen, in die jede Kommunikation eingebettet ist (vgl. Lutz 2015:236). Dabei bezieht sich der Rahmen bzw. die Randbedingungen auf die Eckpunkte Textproduzent, Rezipient und Kommunikationssituation (vgl. Lutz 2017:292). „Sie sind teilweise vorgegeben, teilweise aber auch durch die Kommunikationspartner gestaltbar [...]“ (Lutz 2015:19) Diese unterschiedlichen Variablen beeinflussen sich mal mehr oder weniger gegenseitig. „Dies erklärt, warum keine absolute Regel der Textoptimierung funktionieren kann, warum aber gesteigerte Wachheit (Language Awareness) der Textproduzierenden für das situative Zusammenspiel von Umweltfaktoren zu

<sup>7</sup> Als „Kremser Modell“ bezeichnet Lutz sein Modell in einem Fachzeitschrift-Artikel „[...] weil sich offenbar eine gewissen Tradition entwickelt hat, derartige Modelle mit ihrem institutionellen Herkunftsort zu etikettieren.“ (Lutz 2017:290) Das Modell hat er im Rahmen seiner Habilitation an der Universität Krems entwickelt.

situativ angemessenen Produktionsprozessen und Texten führen kann.“ (Antos et al. 2011:646)  
Diese einzelnen Randbedingungen werden nun kurz vorgestellt<sup>8</sup>:

### **Kommunikative Ziele**

„Diese entscheidenden Randbedingungen betreffen sowohl die Ziele der Textproduzenten als auch die der Textrezipienten im Kommunikationsakt. Geht es dabei um *Handlungskompetenz* (etwa die Inbetriebnahme eines neuen Elektrogeräts), um *Entscheidungskompetenz* (etwa über das Ausstellen eines Bußgeldbescheids) oder lediglich um *Wissenszuwachs* (etwa durch das Lesen eines Lehrbuchs)?“ (Lutz 2017:293)  
Dabei müssen die Ziele des Produzenten nicht zwangsläufig mit den Bedürfnissen des Rezipienten im Einklang stehen. (vgl. ebd.)

### **Situation**

„Hier geht es um institutionelle Themen der Kommunikationssituation im weiteren Sinne, aber auch um die ganz konkrete Situation im Prozess des Schreibens oder Lesens. Schriftliche Kommunikation am Arbeitsplatz kann je nach Typus der Arbeit unter sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen stattfinden und mehr oder weniger standardisiert sein. [...] Außerhalb des Arbeitsplatzes spielt die Rezeptionssituation oft eine noch größere Rolle.“ (Lutz 2017:293) Als ein Beispiel nennt Lutz das erstmalige Anlegen von Schneeketten bei Schneefall (vgl. ebd.). In einer solchen (Notfall-) Situation braucht man die Informationen direkt und unverzüglich, da ist z. B. für das Lesen seitenlanger Bedienungsanleitung keine Zeit, auch ein Erklärvideo im Internet ist in einer solchen Situation nicht unbedingt hilfreich, weil man sich vielleicht gerade in einem Funkloch befindet.

### **Modus und Medium**

„Diese Randbedingungen betreffen die vorgegebenen oder zur Auswahl stehenden Mittel. Dabei scheint eine Unterscheidung zwischen Modus und Medium sinnvoll, trotz offensichtlicher Abhängigkeiten zwischen Kommunikationsmodi und medialen Vermittlungsmöglichkeiten. Der *Modus* betrifft Text, Typographie, Layout, Bilder, Text-Bild-Kombinationen, Video, Ton und deren multimodales Zusammenspiel. Unterschiedliche Modi bzw. Kombinationen von Modi können kommunikativ Unterschiedliches leisten (man denke an eine Beschreibung zum Binden eines Krawattenknotens mit verbalen oder visuellen Mitteln oder als Video). [...] Hinzu kommen die medialen Vermittlungsmöglichkeiten: Die klassischen Ansätze zur Textverständlichkeit waren stark von der Vorstellung ausgedruckter Texte geprägt, doch in den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die mediale Landschaft durch technologische Veränderungen dramatisch gewandelt. Lesen am Bildschirm hat sich durchgesetzt (und damit attraktive hypertextuelle und hypermediale Gestaltungsformen), Smartphones und vergleichbare Geräte etablieren sich als zentrale Kommunikationsplattformen auch im Arbeitskontext [...]“ (Lutz 2017:294)

### **Textsorte**

„Eine [...] wichtige Rahmenbedingung für die Gestaltung verständlicher Texte stellen die mehr oder weniger stark konventionalisierten Textsorten im jeweiligen Kontext dar (Branche, Anwendungsbereich, Firma, etc.). Die Beherrschung von Fachtextsorten sowohl auf Produzenten- als auch auf Rezipientenseite sowie deren Ausdifferenzierung im konkreten Arbeitsumfeld ist wesentlich für den kommunikativen Erfolg, da man auf erlernte Muster aufbauen kann, die das Schreiben und Verstehen unterstützen.“ (ebd.)

---

<sup>8</sup> Da ich auf Basis dieses Modells weiterarbeiten werden, habe ich mich dazu entschlossen, es recht ausführlich zu beschreiben. Für die bessere Nachvollziehbarkeit/Transparenz habe ich ganz bewusst größtenteils direkt zitiert. Ich hielt es nicht für zielführend bzw. lesefreundlich direkt in dieser Arbeit die einzelnen Aspekte stark verkürzt zusammenzuführen, um dann auf das Original z. B. im Anhang zu verweisen. Denn aus meiner Sicht erschließt sich das Modell, insbesondere die einzelnen Dimensionen der Textverständlichkeit erst richtig durch die Erläuterungen und Beispiele aus der Alltagswelt.

## Fachsprache und Terminologie

„Neben der Textsortenkompetenz im engeren Sinne gilt es auch die Fachsprachen- und Terminologie-Kompetenz zu berücksichtigen. Fachsprachen mit dem zentralen Bereich der fachsprachlichen Terminologie begründen sich ja mit dem Anspruch an präzisere und effizientere Kommunikation zwischen Experten eines Fachbereichs. [...] Des Weiteren geht es um die Fragen der Experten-Laien-Kommunikation sowie die Kommunikation zwischen Experten unterschiedlicher Fachbereiche bzw. zwischen Experten und professionellen Praktikern (z.B. Architekt, Baupolier, Maurer, Installateur, Hilfsarbeiter, Heimwerker). [...]

Gestaltungsoptionen in diesem Bereich betreffen im Wesentlichen den Grad der Standardisierung: Die Terminologie kann fix vorgegeben sein, beispielsweise beim Einsatz spezifischer Normen auf Basis internationaler Standards. Sie kann auch im Rahmen eines Projekts festgelegt bzw. ausgehandelt werden (typischerweise in Glossaren oder Dokumenten mit Begriffsbestimmungen), oder man kann auf explizites Ansprechen terminologischer Aspekte verzichten, was im technischen Umfeld häufig zu Missverständnissen und Problemen führt.“ (ebd.:295)

## Sprachkompetenz

„Häufig gilt es ein Augenmerk auf die Sprachkompetenz der Rezipienten zu legen, auch und insbesondere derer mit Leseschwierigkeiten. Im deutschen Sprachraum liegt der funktionale Analphabetismus bei knapp 20 % (Kompetenzstufe < 2 im PISA-Test, vgl. OECD 2010), was man bei der Gestaltung *öffentlicher Texte* unbedingt beachten sollte. Neben der Gruppe der Muttersprachler mit Leseschwierigkeiten (inklusive Menschen mit unterschiedlichen Behinderungen) gilt es natürlich auch Migranten mit geringer Deutschkompetenz zu berücksichtigen. Ob man spezifische Angebote in *Leichter Sprache* formulieren sollte oder allgemeine Prinzipien verständlichen Textierens ausreichend sind, hängt von der jeweiligen Situation und Zielgruppe ab.

Zusätzlich zu diesen Basiskompetenzen spielen gegebenenfalls weitere Kompetenzen eine Rolle, wie etwa *visual literacy* (die Fähigkeit, bestimmte Visualisierungen und Text-Bild-Bezüge richtig zu interpretieren), *Medienkompetenz* (z.B. der Umgang mit Smartphones) und *Toolkompetenz* (Beherrschung des Textverarbeitungsprogramms oder der Präsentationssoftware).“ (ebd.:295f)

## Vorwissen und Kognition

„Die Erkenntnisse der Kognitionspsychologie und Neurowissenschaften haben uns gelehrt, dass wir Texte nicht auf einer tabula rasa verstehen, sondern dass zum einen das Vorwissen eine bedeutsame Rolle spielt (scripts, frames, episodisches und semantisches Gedächtnis, gemeinsames Wissen beider Partner,...), zum zweiten die engen kapazitiven Beschränkungen des Arbeitsgedächtnisses bei der Gestaltung von Texten zu berücksichtigen sind (syntaktische Komplexität, Positionseffekte, fluency), und zum dritten Kognition in ihrer Situiertheit holistischer [ganzheitlicher] zu sehen ist als früher angenommen (vgl. Lutz 2015: 102-118).

Dies sind stets zu berücksichtigende generelle Randbedingungen, die sich auf verschiedenste Aspekte der konkreten sprachlichen Gestaltung auswirken, wie zum Beispiel Aufbau eines stabilen gemeinsamen Interpretationsrahmens, Anknüpfen an das Vorwissen der Rezipienten, Reduktion der syntaktischen Komplexität, Verletzung des fluency-Prinzips zur Erregung von Aufmerksamkeit, Positionierung wichtiger Informationen am Anfang oder Ende eines Satzes/Textes, Definition von möglichst selbsterklärenden Termini, die treffende Assoziationen wecken etc.“ (ebd.:296)

In den Erläuterungen der einzelnen Elemente hat Lutz bereits verdeutlicht, welchen (zum Teil maßgeblichen) Einfluss die einzelnen Elemente auf die Verständlichkeitsdimensionen im Kern des Modells haben. Deswegen halte ich die von Lutz gewählte Bezeichnung „Randbedingungen“ für nicht passend gewählt bzw. irreführend. Denn Dinge die am „Rand“ sind, werden als nicht so bedeutend wahrgenommen. Die einzelnen Aspekte der „Randbedingungen“ haben aber einen entscheidenden Einfluss auf das Verstehen bzw. die Verständlichkeit. „Rahmenbedingungen“ wäre aus meiner Sicht daher ein geeigneter Begriff, den Lutz in seinen Ausführungen selbst verwendet. Denn diese Elemente des Gesamtkontextes geben den Rahmen vor, der je nach

Kommunikationsakt/-kampagne etc. sehr unterschiedlich weit oder eng gefasst sein kann. Zum Beispiel kann beim Aspekt Vorwissen und Kognition davon ausgegangen werden, dass der Rahmen bei älteren Mitarbeitern mit sehr viel Berufs- und Lebenserfahrung und einem Hochschulabschluss weiter gefasst werden kann, als bei einem jungen Auszubildenden im ersten Lehrjahr. Noch offensichtlicher wird es beim Aspekt Modus und Medium, denn wenn ein Kommunikat auf ein bestimmtes Medium wie zum Beispiel ein A4-Aushang an einer Pinnwand festgelegt ist, gibt das einen konkreten (sehr engen) Rahmen vor. Hierbei könnte zum Beispiel eine komplexe Information nicht durch die Verwendung von ausführlichen grafischen Visualisierungen geschweige denn von multimedialen Inhalten reduziert werden.

Nach dem der Gesamtkontext erläutert wurde „[...] in dessen Rahmen verständliche Texte produziert und rezipiert werden.“ (Lutz 2017:291), wenden wir uns nun dem „Kern“ des Kremser Modells zu. Den Dimensionen für Textverständlichkeit.

#### 4.2.2 Kontextbezogene Dimensionen der Textverständlichkeit

Die Dimensionen der Textverständlichkeit von Lutz sind zum Teil ähnlich dem *Hamburger Modell* zu verstehen. Dieses Modell war zusammen mit anderen Modellen und Ansätzen aus unterschiedlichen Disziplinen Grundlage für das *Kremser Modell*. Im *Kremser Modell* führte er die Annahmen aus den verschiedenen Disziplinen zusammen und ließ eigene Überlegungen einfließen, insbesondere bei der Differenzierung zwischen Komplexität und Kompliziertheit. Bei der Benennung und Definition der Dimensionen standen für ihn die *Language Awareness* und eine konkrete Hilfestellung für die Praxis im Vordergrund (vgl. Lutz 2017:291f). Die einzelnen Dimensionen sind nach Ansicht von Lutz immer im Zusammenspiel mit den Rahmenbedingungen und damit verbundenen Gestaltungsoptionen zu verstehen bzw. zu bewerten. „Bei den Ausprägungen der Dimensionen handelt es sich [daher] nicht um absolute, sondern eher um relationale Werte, um ein Mehr oder Weniger, teilweise auch in Wechselwirkung mit anderen Dimensionen.“ (Lutz 2017:296) So definiert und beschreibt Lutz nicht nur die einzelnen Dimensionen, sondern verdeutlicht sie anhand von konkreten Beispielen. Vielfach sind diese Beispiele notwendig, um nachvollziehen zu können, wie er die einzelnen Dimensionen verstanden wissen möchte<sup>9</sup>.

##### Komplexität

„Die erste Dimension möchte ich Komplexität nennen, mit einem möglichen Synonym *Vielschichtigkeit* und Antonymen wie *inhaltliche Einfachheit*, *Simplität* und als Extrem *Trivialität*.

Die Dimension Komplexität betrifft die (sachlichen) Inhalte eines Textes. Das Thema Komplexität und der Umgang damit sind generell zentrale Herausforderungen unserer modernen Gesellschaft. Wissenschaftliche Erkenntnis und technologischer Fortschritt streben typischerweise nach Erhöhung der Komplexität (immer differenziertere Untersuchung und Ausgestaltung von Phänomenen), und deshalb erklingt häufig – oft auch ein wenig naiv – die Forderung nach Reduktion von Komplexität. Für die Gestaltung verständlicher Texte bedeutet dies nun nicht, dass man immer eine Reduktion von Komplexität anstreben sollte. Man sollte stattdessen die Komplexität je nach sachlicher Notwendigkeit, Zielpublikum und kommunikativem Bedarf situationsangemessen austarieren. Hier geht es noch nicht um Gestaltung, sondern um zu vermittelnde Inhalte. Erst daran anschließend sollte man sich mit Fragen der *Kompliziertheit* (auf der Gestaltungsebene, siehe [nächster Punkt]) beschäftigen. Hohe Komplexität führt allerdings häufig auch zu einer Erhöhung der Kompliziertheit, denn komplexe Sachverhalte benötigen aufwändigere Mittel für ihre Darstellung. Einige Beispiele:

- Wenn ein Gesetz viele Ausnahmen zu allgemeinen Regelungen vorsieht (z.B. Übergangsbestimmungen, Berücksichtigung von spezifischen Bevölkerungsgruppen und Härtefällen etc.), so wird das Gesetz notwendigerweise inhaltlich komplex. Ursachen dafür können das Anstreben möglichst großer Gerechtigkeit, Kompromisse zwischen den Verhandlungspartnern oder auch historisch gewachsene Veränderungen sein. Eine Forderung nach Verringerung der Komplexität geht hier inhaltlich meist ins

---

<sup>9</sup> Wie bereits in 4.2.1 erläutert wird auch hier ganz bewusst größtenteils direkt zitiert.

Leere, denn sie würde eine sachlich nicht gerechtfertigte *Simplifizierung* bedeuten. Ob es auch sachliche Gründe für eine Reduktion der Komplexität gibt, ist auf einer ganz anderen Ebene zu diskutieren, und zwar auf der des Willens des Gesetzgebers (wenn man z.B. an Rechtsbereinigungen oder Verwaltungsvereinfachungen denkt).

- Ein hochkomplexes Tarifmodell kann man nicht befriedigend auf der Benutzeroberfläche eines Fahrkartenautomaten abbilden. Da helfen noch so aufwändige Design und Usability-Maßnahmen nur bedingt. In derartigen Fällen scheint in den letzten Jahren bei öffentlichen Stellen eine gewisse Einsicht einzukehren, dass die Reduktion von Komplexität für alle Beteiligten Vorteile bringt (die Österreichischen Bundesbahnen haben z.B. im Zuge der Einführung neuer Fahrkartenautomaten ihr Tarifmodell stark vereinfacht). [...]
- In vielen beruflichen Kontexten geht es um Anforderungsanalyse und Erstellung von Pflichtenheften. Dabei geht es auch im zeitlichen Ablauf von Projekten darum, die richtige Balance zwischen notwendiger Detaillierung der Inhalte und – in frühen Projektphasen eher hinderlich – zu sehr ins Detail gehender Analyse zu finden (*“analysis paralysis”*).

Um die richtige Balance hinsichtlich der Dimension Komplexität zu finden, ist die Analyse der kommunikativen Ziele sowohl bei Textproduzenten als auch -rezipienten besonders wichtig. Doch auch weitere Randbedingungen sind zu berücksichtigen, wie etwa die Sprachkompetenz der Rezipienten, deren Vorwissen und kognitive Fähigkeiten sowie deren Kompetenz hinsichtlich zu verwendender oder auszuschließender Fachsprache und Terminologie.“ (Lutz 2017:296ff)

## Kompliziertheit

„Die zweite Dimension betrifft die *Kompliziertheit* bei der Gestaltung von Texten. Es geht hierbei im Gegensatz zur Komplexität um die äußere Gestaltung eines Textes inklusive typographischer und graphischer Elemente, so wie er einem Leser entgegentritt. Mögliche Synonyme sind etwa *Unübersichtlichkeit* oder *Umständlichkeit*, *Antonyme Einfachheit im Ausdruck* oder *Klarheit*.

Dies ist die große Arena der Textoptimierer, denn Kompliziertheit sollte man möglichst minimieren, und sie steht in Zusammenhang mit einigen der weiter[en ...] Dimensionen. Es gibt kaum ein ernstzunehmendes Argument gegen die Reduktion von Kompliziertheit. [...] Wiewohl Kompliziertheit in einem Abhängigkeitsverhältnis zu Komplexität steht (komplexere Inhalte benötigen aufwändigere Mittel zur Darstellung), so gibt es in diesem Bereich dennoch großen Gestaltungsspielraum. Einige Beispiele:

- Die überdurchschnittlich langen Sätze in Gesetzestexten ergeben sich nicht aus einer Notwendigkeit, die (komplexen) Inhalte abzubilden, sondern aus den historisch gewachsenen Traditionen der Textsorte Gesetz. Hier kann man ohne Verlust an Präzision durch die Vereinfachung syntaktischer Strukturen und Verkürzung der Satzlänge erhebliche Verbesserungen der Verständlichkeit erzielen. Ähnliches gilt in Gesetzen für die (unnötige) Vermeidung gestalterischer Mittel, die aus gutem Grund in wissenschaftlichen Werken längst Einzug gefunden haben, wie etwa die Verwendung von Formeln, Tabellen oder Visualisierungen.
- Bei technischen Zeichnungen gibt es die Möglichkeit, die zu benennenden Teile innerhalb des Bildes zu beschriften (entweder direkt am dargestellten Teil oder etwas entfernt mit einer Verbindungslinie), oder die Teile zu referenzieren (z.B. mit Zahlen) und dann die Benennungen außerhalb des Bildes anzuführen. Die zweite Variante ist deutlich komplizierter, und die Dekodierung ist kognitiv aufwändiger: Das gestaltpsychologische Gesetz der Nähe kann nicht wirken, und stattdessen ist ein zusätzlicher symbolisierender Zwischenschritt nötig. Oft gibt es allerdings praktische Gründe, die gegen unkomplizierte Lösungen sprechen. In diesem Fall ist es etwa die Notwendigkeit, bei mehrsprachiger Dokumentation auch für die Übersetzung der Graphiken zu sorgen (hoher Koordinationsaufwand, hohe Folgeaufwände bei Versionierung und Variantenbildung).



- Komplizierte Symbole funktionieren schlechter als einfache Symbole. Deshalb sollte man auf der Kodierungsebene bei Termini und Abkürzungen auf größtmögliche Klarheit achten, um den kognitiven Aufwand bei der Anwendung zu verringern (z.B. beim Nachschlagen in einem Glossar). [...]

Ein einfaches Mittel zur Erfassung der Kompliziertheit auf der Textebene ist die Verwendung von Readability-Maßzahlen. Derartige Ansätze sind für einen ersten Einstieg und zur groben Orientierung sinnvoll, für mehr aber nicht zu empfehlen (detailliert dazu Lutz 2015: 72-83). Als besonders wichtige Einflussfaktoren für diese Dimension erweisen sich textlinguistische Aspekte wie beispielsweise Funktionale Satzperspektive und generell Textsorten, Fachsprachen und Terminologie sowie Erkenntnisse aus Kognitionswissenschaft und Psycholinguistik (man denke insbesondere an die Beschränkungen des Arbeitsgedächtnisses, *fluency* und syntaktische Komplexität).“ (Lutz 2017:298f) Diese Dimension deckt sich größtenteils mit der Dimension *Einfachheit* im Hamburger Modell.

## Kürze

„Die Dimension Kürze betrifft den Umfang der verwendeten (sprachlichen) Mittel. Synonyme dazu sind *Knappheit* oder *Prägnanz*, Antonyme sind etwa *Weitschweifigkeit* oder *Redundanz*. Diese Dimension sollte man bei fachbezogenen Texten in starker Abhängigkeit von Textsorte, kommunikativen Zielen und Vorwissen der Rezipienten austarieren. Ohne besondere Gründe sollte man eher kurz und prägnant schreiben, doch ein Verzicht auf Kürze ist dann anzustreben, wenn durch redundante Elemente ein verständnisförderlicher Effekt erzielt werden kann oder soll. Dies betrifft etwa die Verwendung von Beispielen, Verdeutlichungen, Zusammenfassungen oder Ankündigungen. Einige Beispiele dazu:

- In Lehrbüchern gibt es oft Zusammenfassungen am Anfang oder Ende eines Kapitels, und komplexe Sachverhalte werden mit Beispielen erläutert. In Sachkunde-Schulbüchern wird die sachorientierte Darstellung häufig zusätzlich ergänzt durch narrative Elemente (kurze erlebnisorientierte Geschichten, die den “trockenen Lehrstoff” auflockern sollen, siehe auch Dimension *Motivation* [...]). Derartige Mittel sind ganz offensichtlich verständnisfördernd und daher für diese Zwecke durchaus empfehlenswert. In einem anderen Kontext (z.B. Lehrbuch auf Hochschulebene) würden sie womöglich deplatziert wirken.
- In Benutzerhandbüchern wird häufig mit erläuternden Beispielen gearbeitet, was der Verständlichkeit zumeist zuträglich ist. Zu möglichen negativen Nebeneffekten ist jedoch anzumerken, dass Beispiele *zu gut* wirken können, mit der Gefahr der Fokussierung, systematischen Verzerrung und Einengung der Wahrnehmung. [...]
- Die Kombination von Text und Bild vergrößert häufig den Gesamtumfang von Texten. Sie ist aber in vielen Kontexten wesentlich besser für die Vermittlung von Inhalten geeignet als reine Textdokumente. [...]

Wie diese Beispiele zeigen, ist aus Autorensicht das Optimum der Dimension *Kürze* hinsichtlich der Wirkung auf die Rezipienten oft nicht klar einzuschätzen. Daher empfiehlt sich unter Umständen ein Usability-Test hinsichtlich der Wirksamkeit und Notwendigkeit der Verwendung redundanter Elemente.

Bei der Textgestaltung sollte bei umfangreichen und klar gliederbaren Dokumenten im Zusammenspiel mit der Dimension Gliederung jedenfalls das *selektive Lesen* unterstützt werden, beispielsweise durch die Verwendung typographischer Mittel, klarer Gliederungssignale und Verlinkung zu unterschiedlichen Teil-Texten (wie etwa Zusammenfassungen, Schritt-für-Schritt-Darstellungen, Beispielen oder erläuternden Hintergrundinformationen). Dadurch wird die Dimension Kürze nicht nur durch die Textautoren, sondern auch im Rezeptionsprozess von den Lesern gezielt steuerbar (man gelangt mit unaufwändigen Mitteln zu den jeweils relevanten kurzen Textteilen, die allerdings in sich kohäsiv geschlossen sein müssen).“ (Lutz 2017:299f) Diese Dimension ist vergleichbar mit der Dimension *Kürze/Prägnanz* des Hamburger Modells.

## Gliederung

„Die Dimension *Gliederung* betrifft die sichtbare und die innere Struktur von Texten. Synonyme dafür sind *Gegliedertheit* oder *Ordnung*, Antonyme *Unordnung* und *Durcheinander*. In fachbezogenen Texten hat die Gliederung einen hohen Stellenwert, und die Einhaltung klarer Gliederungsprinzipien wird häufig als Ausdruck von Qualität wahrgenommen. Eine gut erkennbare Gliederung unterstützt die Orientierung der Leser durch das Schaffen klarer Rahmen, und sie ermöglicht selektives Lesen. Dabei ist die Kongruenz [Übereinstimmung] zwischen Ausdruck und Inhalt wichtig: Das sichtbar Gegliederte soll auch die inneren Zusammenhänge abbilden (im Hamburger Verständlichkeitsmodell *äußere Gliederung* und *innere Ordnung* genannt).

Auf globaler Ebene erfolgt die Signalisierung der Gliederung von Texten typischerweise durch Überschriften [...], Kapitelnummerierungen (1 vor 2 vor 3), Hierarchien von Kapiteln (1.2 ist prominenter und daher wichtiger als 1.4.7.3), oder Visualisierungen inhaltlicher und struktureller Zusammenhänge (z.B. Mindmaps). Inhaltsverzeichnisse, Kopf- und Fußzeilen, Verlinkungen in Hypermedien und Hypertexten, die farbliche und bei Druckwerken manchmal auch haptische Gestaltung ermöglichen die rasche Orientierung und den selektiven Zugang von außen; Einleitungen und Zusammenfassungen erleichtern die Orientierung innerhalb des Textes. Typographie und Layout sind wichtige Mittel, um einzelne Gliederungseinheiten erkennbar zu machen.“ (Lutz 2017:300f)

Zusammenhänge, zeitliche Abfolgen und die Themenentfaltung können direkt im Text mit sprachlichen Mitteln verdeutlicht werden. Zum Beispiel durch Verwendung von mehrgliedrigen Konjunktionen (Binde- und Fügewörter) wie „*einerseits ...andererseits*“, „*sowohl ... als auch*“ über die Thema-Rhema-Gliederung (Aufteilung in etwas schon Bekanntem und neuen Informationen) (vgl. Lutz 2017:301)<sup>10</sup>.

„Jenseits der klassischen Vorstellung von linearen Texten, geeigneten Textverarbeitungsprogrammen und ausgedruckten Texten als Endprodukt spielen für die Gliederung von Texten die *Medien* und *Tools* für Produktion und Präsentation eine immer größere Rolle. Ein *Link*, auf den man klicken und zu dessen Ziel man direkt springen kann, ist für die Rezeption etwas anderes als ein Textverweis, zu dem man weiterblättern muss. [...]

Einige Beispiele für relevante Gliederungsaspekte in unterschiedlichen Textsorten:

- Bei *Geschäftsbriefen* sind die formalen Rahmenbedingungen durch firmeninterne Vorgaben mehr oder weniger strikt vorgegeben (zumeist auf Basis der DIN-Norm 5008): Positionierung, Struktur und Typographie der Angaben zu Absender und Adressat, Logo, Datum, Ort, Betreff, Anrede, Schlussformel etc. Dies eröffnet für die Adressaten bei der Lektüre den Rahmen *Geschäftskorrespondenz*. Besonders wichtig dabei ist die Formulierung des *treffenden Betreffs*, um schnell Orientierung zu geben und die Leseerwartungen zu steuern (siehe auch die Dimension *Deutlichkeit*). [...]
- Bei *Formularen* steht das zügige und möglichst fehlerfreie Ausfüllen im Zentrum, und dies soll durch die Gliederung bestmöglich unterstützt werden: Steuerung von Erwartungshaltungen durch geeignete Überschriften von Abschnitten, Signalisierung von Abschnitten und Feldern durch typographische Maßnahmen und geeignetes Layout (Berücksichtigung von Gestaltgesetzen), logisch stimmige Abfolge der auszufüllenden Felder, geeignete Größe der auszufüllenden Felder für die erwarteten Inhalte etc.
- Über die ideale oder maximale *Absatzlänge* in Fachtexten scheint es keine klaren Erkenntnisse zu geben. Nur sehr rigide Ansätze wie das *Simplified Technical English* wagen hier exakte Aussagen (max. sechs Sätze à max. 20-25 Wörter). In populärwissenschaftlichen Ratgebern im Internet findet man typische Angaben zwischen drei und maximal zehn Zeilen, seriöse linguistische Autoren behandeln das Thema nicht

---

<sup>10</sup> Im seinem Fachartikel verwendet Lutz in seinen Ausführungen an dieser Stelle linguistische Fachterminologie wie Kohäsion, Sequenzierung und thematische Progression. Da diese Bachelorarbeit im Gegensatz zu seinem Fachartikel sich nicht in erster Linie an Linguisten wendet, habe ich diesen Absatz für nicht-Linguisten „übersetzt“ und gekürzt.

konkret. Der Absatz ist aber jedenfalls als Gliederungseinheit relevant, denn er signalisiert eine thematische Einheit mit relativer Abgeschlossenheit: Innerhalb eines Absatzes sollte nur ein Hauptgedanke oder Argumentationsschritt vorkommen, und ein einleitender *topic sentence* sollte das Thema des Absatzes einführen. Der *topic sentence* ist als Anker für das überfliegende und selektive Lesen besonders wichtig, was wieder besondere Bedeutung für Internet-basierte Texte hat, die man häufig nur am Bildschirm liest. Für Websites wird aus diesen Gründen zu relativ kurzen Absätzen und deutlich erkennbaren Zwischenüberschriften geraten.“ (Lutz 2017:300ff)

Diese Dimension ist vergleichbar der Dimension *Gliederung/Ordnung* im Hamburger Modell.

## Deutlichkeit

„Bei dieser Dimension geht es darum, dass die wichtigen Inhalte eines Textes durch geeignete Mittel so hervorgehoben werden, dass sie auch tatsächlich wahrgenommen werden. Synonyme dazu sind *Hervorhebung*, *Nachdruck*, *Salienz*; Antonyme *Schwerererkennbarkeit*, *Mehrdeutigkeit* oder *Vagheit*. Die Zuschreibung der Wichtigkeit dieser Dimension erfolgt dabei durch die Einschätzungen und kommunikativen Ziele des Textproduzenten.

Diese Dimension betrifft je nach Textsorte und Situation einzelne Elemente auf der Wortebene, doch auch Gliederungsaspekte und größere Textabschnitte (z.B. Bedienszenarien). Hervorhebungen können mittels graphischer und typographischer Mittel erfolgen, durch Farbgestaltung, Blinken, Animationen oder akustische Signale (multimodal und multimedial). Entscheidend dabei ist, dass wirklich nur die wichtigen Elemente hervorgehoben werden, denn sonst geht deren Wichtigkeit im allgemeinen Getöse unter. Einige Beispiele:

- Die *Gebrauchsanleitung eines Feuerlöschers* muss aus situativen Gründen ein Maximum an Einfachheit und Kürze aufweisen. Zusätzlich ist aber die *Deutlichkeit* wichtig: Die Beschreibung der Anwendung (direkt am Gerät) muss sofort auffindbar und gegenüber anderen Texten am Gerät so hervorgehoben sein, dass sie im Notfall als erstes gelesen wird. Sie muss ausreichend handlungsorientierte Information liefern, damit die Anwender mit großer Wahrscheinlichkeit ohne weiteres Lesen sofort und erfolgreich zur Tat schreiten können. Demgegenüber müssen andere Teiltexte am Gerät (Wartungshinweise, Herstellerangaben, etc.) deutlich zurücktreten, da sie im konkreten Kontext eines Notfalls nur stören würden. Das Funktionieren des Zusammenspiels von Einfachheit in Inhalt und Ausdruck, Kürze und Deutlichkeit kann man bei derartigen handlungsorientierten Texten am besten durch Usability-Tests überprüfen.
- Auf Wortebene ist bei verwechselbaren Wörtern in bestimmten Situationen eine Verdeutlichung wichtig, was beispielsweise – in gesprochener Sprache – zu der Sprechweise *fünnef* (5) und *zwo* (2) in Zahlensendern, bei Funkamateuren und im militärischen Bereich führte. Auch ein *guter Terminus* sollte möglichst deutlich erkennbar und unterschieden von anderen Termini sein, um Verwechslungen zu vermeiden und das Memorieren zu erleichtern. Ähnliches gilt auch für Abkürzungen.
- Auf der Satz- und Textebene kann die Deutlichkeit [...] explizit verbal signalisiert werden (*wobei darauf hinzuweisen ist, dass...; beachten Sie unbedingt, dass...; Wichtig!*). Auch Überschriften, Marginalien [Randbemerkungen], Wiederholungen und Zusammenfassungen steigern die Deutlichkeit. Dies zeigt, dass die Dimension Deutlichkeit in einem engen Bezug zur Dimension Gliederung steht, wenn es um strukturelle Merkmale geht.

Bei der Dimension Deutlichkeit können alle [...] beschriebenen Randbedingungen potenziell eine wichtige Rolle spielen: Die kommunikativen Ziele (was will der Textproduzent erreichen?), die konkrete Situation (man denke etwa an Notfälle mit dringendem Handlungsbedarf), zur Verfügung stehende Kommunikationsmodi und -medien (welche Gestaltungsoptionen sind in der konkreten Situation möglich?), konventionalisierte Eigenschaften der Textsorte, Einsatz von oder bewusster Verzicht auf Fachterminologie

aus Gründen der Deutlichkeit sowie Sprachkompetenz und angenommenes Vorwissen des Zielpublikums.“ (Lutz 2017:303f)

## Motivation

„Bei der Dimension Motivation geht es um das Erzielen von *Aufmerksamkeit auf emotionaler Ebene*, ähnlich wie bei der Deutlichkeit auf der Sachebene. Synonyme Ausdrücke dafür sind *Emotion* oder *Anregung*, Antonyme *Langeweile*, *Demotivation*, *Fadesse*. Mit diesem Begriff ist lediglich die textgenerierte und nicht die intrinsische (lesergenerierte) Motivation gemeint, die aus der bereits vorhandenen emotionalen Involviertheit der Leser entsteht. Der positive Effekt motivierender Elemente auf das Textverstehen ist in verschiedenen Forschungstraditionen nachgewiesen (Neugiertheorie, konzeptueller Konflikt, Stimmungskongruenzeffekt, Wirkung von Beispielen etc.). Ob allerdings für die Gestaltung eines konkreten Fachtextes der Einsatz motivierender Textelemente überhaupt möglich und angemessen ist, hängt stark von den Gestaltungsmöglichkeiten und Beschränkungen innerhalb der jeweiligen Textsorte ab.

Typische motivierende Elemente sind Beispiele, Geschichten, Witze, das Erwähnen auffälliger Details, die Verwendung von Metaphern, Reimen und Lautmalerei, Anspielungen, rhetorische Fragen, das direkte Ansprechen der Leser, Cartoons, das Aufbauen von Widersprüchen und Überraschungen, und generell das Brechen von Erwartungshaltungen (Schema- oder Scriptbruch). Die Angemessenheit solcher Elemente ist nicht nur in Hinsicht auf die Verträglichkeit mit der Textsorte zu überprüfen, sondern auch hinsichtlich der Akzeptanz und Nachvollziehbarkeit durch die Zielgruppe. In einem informellen Lern-Setting für Jugendliche oder StudentInnen ist Anderes möglich und angebracht als in einem formal geregelten Setting am Arbeitsplatz; [...]

Interessanterweise wird das Thema *Höflichkeit* in keinem mir bekannten Verständlichkeitsmodell explizit adressiert; es ist am ehesten der Dimension Emotion zuzuordnen. Höflichkeit ist wohl eher ein *Hygienefaktor* (es fällt nicht auf, wenn der Text erwarteten Höflichkeitskonventionen entspricht), doch wenn Höflichkeitskonventionen missachtet werden und man sich als Leser unhöflich behandelt fühlt, ist das zweifellos eine Quelle der Demotivation. [...] [D]ie Beziehungsebene ist gestört, und erwünschte Anschlusshandlungen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht durchgeführt. Einige Beispiele für den möglichen Einsatz motivierender Elemente (oder den Verzicht darauf):

- *Kreativität bei Akronymen*: Die Bildung leicht aussprechbarer, sinnstiftender oder auch witziger Akronyme bei der Definition neuer Fachausdrücke ist nicht nur motivierend, sondern auch mnemotechnisch [als Merkhilfen] hilfreich. Die Benennung von IT-Projekten und wissenschaftlichen Forschungsprojekten erfolgt häufig durch Akronyme, in deren Namensfindung viel Aufwand investiert wird. [Fußnote 6 im Original: Dass etwa die deutschen Steuerbehörden ihre IT-Lösung „Elster“ (kurz für: Elektronische Steuererklärung) nennen, zeugt von überraschender kreativer Selbstironie; in Österreich heißt das Pendant langweilig „Finanz Online“.]
- *Customer Journey* statt Benutzerhandbuch: Das Benutzerhandbuch für ein Computerspiel könnte aus einer kleinen Reise bestehen, in der neue Anwender von einem Avatar geführt werden und ihre ersten Abenteuer und Prüfungen gemeinsam mit diesem Avatar bestehen. Dies ist für geübte junge Computerspieler eine motivierende Form des Einstiegs. Für ältere Anwender und Neueinsteiger braucht es vermutlich zusätzlich ein kurzgefasstes sachorientiertes Benutzerhandbuch. Derartige Ansätze sind im größeren Zusammenhang des *Serious Gaming* zu sehen, das in den letzten Jahren steigende Bedeutung erlangt (Planspiele, Lernsettings, Simulationen etc.) [...]“ (Lutz 2017:304f)

Diese Dimension ist ähnlich der Dimension *Anregende Zusätze* im Hamburger Modell, allerdings erweitert Lutz diese Dimension zum Beispiel um Höflichkeitsaspekte.

## Usability

„Bei der Dimension Usability geht es um die *Anwendbarkeit* oder auch *Gebrauchstauglichkeit* eines Textes in seinem kommunikativen Gesamtzusammenhang. Antonyme dazu sind *Untauglichkeit* oder *Nutzlosigkeit*. Diese Dimension ist nur bei handlungsorientierten Texten unmittelbar relevant, wenn also während der Lektüre, aus der Lektüre heraus oder durch die Lektüre unterstützt eine konkrete Handlung durchgeführt wird oder werden soll. Häufig handelt es sich dabei um Texte mit multimodalen und multimedialen Anteilen (Text-Bild-Kombinationen, Hypertexte, Einsatz von graphischen Elementen, größere Anwendungsszenarien). Beispiele für solche Texte sind Interfaces und Bedienungsanleitungen von Geräten (von einfachen Haushaltsgeräten über Smartphones bis hin zu Industrieanlagen), FAQ-Listen, Formulare und deren Ausfüllanleitungen, Spielregeln, Arbeitsanweisungen, QS-Handbücher, Angabentexte für Prüfungen, Fahrkartenautomaten, Webshops und viele andere. Doch auch Dokumententemplates [direkt im IT-System hinterlegte Dokumentenvorlagen] sollten auf ihre Gebrauchstauglichkeit überprüft werden: Können die Anwender – unterstützt durch die vorgegebenen Strukturen, Hinweise und Beispiele – das zu erstellende Dokument mit zufriedenstellenden Ergebnissen verfassen, und erfolgt dies besser (schneller, in höherer Qualität, ...) als ohne entsprechende Unterstützung?

Die systematische Beschäftigung mit diesen Phänomenen erfolgt in der Disziplin des *Usability Engineering*. Entscheidend dabei ist die Vorstellung, dass Usability oder Gebrauchstauglichkeit ein empirisch erfassbares Außenkriterium ist, das man operationalisieren, testen und optimieren kann. Dazu stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung, die bisher in die Verständlichkeitsforschung noch wenig Eingang gefunden haben (siehe im Detail Lutz 2015: 220ff.). Einige Beispiele für Usability-relevante Fragestellungen, die evaluiert und empirisch getestet werden könnten: [...]

- Ist es besser, für vier unterschiedliche Benutzergruppen einer Prozessbeschreibung den Prozess einzeln zu modellieren und auszuformulieren, oder sollte man die Varianten je Benutzergruppe als Anmerkungen in eine gemeinsame Prozessbeschreibung einfügen?
- Wie funktioniert eine Prozessbeschreibung zur Behandlung von Sondermüll für die Mitarbeiter in einer Industrieanlage besser: Als reines Textdokument, als Kombination von Text und Visio-Diagramm parallel, als Diagramm mit minimalen Textanteilen, als narratives Video? – Und wie wird die Prozessbeschreibung nachhaltig wahrgenommen: Als Plakat bei den Müllcontainern, als Aushang am Schwarzen Brett, als News im Intranet, als Push-App am Smartphone, ...?
- Werden ergänzende Hilfen für ein Computerprogramm (Online-Hilfe, Tutorial, Instruktionsvideo, gedrucktes oder pdf-Benutzerhandbuch, FAQ-Liste, Benutzerforum, Hotline, ...) überhaupt konsultiert (in welchen Fällen?), und helfen sie im konkreten Anlassfall bei der Überwindung auftretender Probleme?

Usability-relevante Fragestellungen sind von allen in Abschnitt [4.2.1] genannten Randbedingungen abhängig. Am wichtigsten sind natürlich die kommunikativen Ziele (welchen Zweck hat der Text, welche Ziele verfolgen die Textproduzenten und Textrezipienten im Kommunikationsakt?). Auch die konkrete Kommunikationssituation muss berücksichtigt und ggf. bei Usability-Tests exakt modelliert werden (mittels *real tasks*). Bei solchen Tests kann auch die Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Modi und Medien überprüft werden, mit gezielter Ausnützung, ggf. auch bewusster Missachtung von Textsortenkonventionen. Die Sprach- und Medienkompetenz sowie das Vorwissen und kognitive Aspekte des Zielpublikums sind zentrale Aspekte in empirischen Testverfahren (es soll ja um die *real users* gehen).“ (Lutz 2017:305f)

## Korrektheit

„Die Dimension *Korrektheit* ist nicht notwendigerweise immer eng mit Verständlichkeit gekoppelt (auch nicht-korrekte Texte können gut verstanden werden), sie ist jedoch eine zentrale Anforderung an fachbezogene Kommunikation. Daher soll sie als letzte der acht Dimensionen Eingang in das Modell finden. Synonyme Ausdrücke dafür sind *Fehlerlosigkeit*, *Richtigkeit* oder *Präzision*, Antonyme *Fehlerhaftigkeit* oder

*Widersprüchlichkeit.* Diese Dimension ist besonders wichtig für die Akzeptanz bei den Lesern. Offensichtliche Fehler, die man leicht erkennen kann (wie z.B. Rechtschreibfehler oder falsche Formatierungen), erwecken den Eindruck von Oberflächlichkeit und Schlampigkeit; inhaltliche Fehler und Unstimmigkeiten lassen zusätzlich an der fachlichen Kompetenz der Autoren zweifeln. Das klassische Mittel zur Überprüfung der Korrektheit ist im technischen Bereich das Review. Dabei gilt es unterschiedliche Bereiche zu berücksichtigen:

- Die Korrektheit *innerhalb eines Textes* betrifft Themenbereiche wie formal korrekte Verweise, durchgängige Nummerierungen, einheitliche Formatierungen, die konsistente Verwendung von Termini und das Vermeiden von Widersprüchen innerhalb des Textes.
- Die Korrektheit gegenüber einem *externen Referenzrahmen* betrifft Aspekte wie die Rechtschreibung und Grammatik nach Duden, die Verwendung genormter Termini (Glossar, branchenspezifische Vorgaben, international genormte Termini), die Einhaltung von Zitierkonventionen, von Vorgaben aus Stylesheets und generell von mehr oder weniger formalisierten Textsortenkonventionen.
- Die inhaltliche Korrektheit betrifft die sachliche Richtigkeit, die Darstellung korrekter Daten und Fakten, und die korrekte Übernahme von Inhalten aus anderen Dokumenten. Gegenüber den beiden anderen Aspekten ist sie am schwersten zu bewerten, da der Referenzrahmen zur Überprüfung stark interpretationsabhängig ist (die Diskurswelt anderer Dokumente bzw. die "reale" Welt).“ (Lutz 2017:307)

Mit diesen Dimensionen der Textverständlichkeit beschränkt Lutz sich nicht nur auf die allgemeingültigen Verständlichkeitsdimensionen à la *Hamburger Modell* sondern erweitert sie bzw. differenziert sie weiter aus. Die Dimensionen überschneiden sich teilweise, sie fokussieren jedoch jeweils einen spezifischen Teilaspekt. Im Gegensatz zum *Hamburger Modell* hält Lutz einen anzustrebenden Idealwert für jede einzelne Dimension nicht für sinnvoll. Einige Verständlichkeitsmerkmale/-dimensionen sollten aus seiner Sicht generell *maximiert* werden, nämlich die *Einfachheit im Ausdruck, Gliederung, Usability* und *Korrektheit*, falls keine besonderen Gründe dagegensprechen. (vgl. Lutz 2015:238) „Die anderen Dimensionen sind stärker von den Kommunikationszielen und weiteren Randbedingungen abhängig mit teilweise komplexen Gewinn-Verlust-Relationen; sie sollte man je nach Bedarf optimieren. Ein Beispiel: Inhaltliche Komplexität sollte man nach sachlichen und kommunikativen Notwendigkeiten austarieren (also optimieren und nicht minimieren), doch Kompliziertheit im Ausdruck sollte man im Bestreben nach Verständlichkeit jedenfalls minimieren.“ (Lutz 2017:292) Für eine Ist-Analyse oder die Festlegung eines „Wunschprofils“ für die Erstellung von Kommunikaten kann wie beim *Hamburger Modell* mit einem 5-stufigen semantischen Differential gearbeitet werden, dies ist aus Sicht von Lutz aber nicht nötig. Wichtig ist aus seiner Sicht, dass anhand der Teilkriterien eine strukturierte Diskussion zu möglichen (sprachlichen) Gestaltungsoptionen erfolgt. Diese Diskussion kann allerdings durch eine vorherige Bewertung angeregt werden. (vgl. Lutz 2017:292)

Durch sein Modell macht Lutz die Wechselbeziehungen zwischen den Produzenten und dem Rezipienten und ihren jeweiligen Kontexten, aber auch den Medien und Textsorten deutlich. In Bezug auf das Prozess-Modell *Zugänglichkeit von Kommunikaten* (s. Abbildung 4) kann das *Kremser Verständlichkeitsmodell* nicht nur zum Prozessschritt ‚Verstehen – Verständlich‘ Hilfestellung bieten, sondern kann zur Lösungsfindung bei allen Prozessschritten beitragen.

Das *Kremser Modell* macht anschaulich wie komplex das Thema Verständlichkeit ist und welches Wissen über die verschiedenen Aspekte notwendig ist, um ein „mehr“ an Verständlichkeit zu erreichen. Diese Aufgabe ist nicht von einer Fachdisziplin allein zu bewältigen, sondern kann nur im transdisziplinären Team gelöst werden.

#### **4.3 Zusammenfassung – Bezug zur Fragestellung**

Informationen – wie auch alle anderen Kommunikate – sind immer aus (mindestens) zwei Perspektiven zu betrachten. Einmal aus Sicht des Kommunikats an sich und einmal aus Sicht des (potentiellen) Rezipienten. Denn, damit ein Kommunikat als Grundlage für Handlungen dienen kann, muss erst ein Prozess durchlaufen werden. Die Anforderungen an das Kommunikat ergeben sich in diesem Prozess aus der Rezipienten-Perspektive. Eine grundlegende

Anforderung an Informationen ist, dass sie verständlich sein sollen. Denn nur, wenn der Rezipient die Information versteht, kann er ihr eine Bedeutung zuweisen. Ohne diese ist sie für ihn nur eine Ansammlung von Daten. Dabei wird heutzutage *Verständlichkeit* nicht auf formal-stilistische Merkmale von Texten beschränkt, sondern weiter gefasst bis hin zu Aspekten der *Usability* (Anwendbarkeit). Zudem kann die Verständlichkeit von Informationen nur im Rahmen des Gesamtkontextes von Produzent und Rezipient und Kommunikationssituation bewertet werden. Ausschlaggebend für die Bewertung der Verständlichkeit ist insbesondere, welche (kommunikativen) Ziele dabei verfolgt werden, zum einem von dem Produzenten und zum anderem von dem Rezipienten. Dabei gibt es in der Regel kein eindeutiges „richtig“ oder „falsch“, sondern ein „mehr“ oder „weniger“, sprich ein „kommt drauf an“. Somit geht es beim Erstellen und Optimieren von Kommunikaten darum sich den Gesamtkontext bewusst zu machen und eine entsprechende *Wachheit* im Sinne der *Language Awareness* zu entwickeln. Die komplexen Wirkzusammenhänge zwischen Kontext und den Dimensionen der Verständlichkeit verdeutlicht das *Kremser Verständlichkeitsmodell*. Es soll dadurch die *Language Awareness* erhöhen und so zur Gestaltung von verständlichen Texten beitragen, sowohl bei der Erstellung als auch bei der Analyse und Optimierung. Dadurch kann das Modell sehr gut bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage helfen:

*Welche Faktoren sind relevant, damit dokumentierte Informationen das Potential haben zu Arbeitsmitteln zu werden?*

„[...] das Potential haben zum Arbeitsmittel zu werden“ bedeutet, dass die *dokumentierten Informationen* (Perspektive des Kommunikats) von sich aus erst mal grundsätzlich die Möglichkeiten bieten den Rezipienten eine *Handlungsorientierung* zu geben. Dafür müssen die Informationen für den Rezipienten verständlich sein. Was *verständlich* ist, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab, die je nach Gesamtkontext ganz unterschiedlich ausfallen können. Das bedeutet, dass die „relevanten Faktoren“ jeweils für den spezifischen Anwendungsfall bestimmt werden müssen. Das *Kremser Verständlichkeitsmodell* kann dabei helfen, *diese relevanten Faktoren* herauszufiltern. Dazu muss der Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* konkretisiert werden, bevor die relevanten Faktoren anhand des Modells systematisch ermittelt werden können. Dazu werden im nun folgenden Zwischenfazit erst einmal die Erkenntnisse aus den Kapiteln 2, 3 und 4 zusammengefasst.

## 5 Zwischenfazit

Auf der Suche nach einer Antwort auf die Ausgangsfrage

*Wie können mit Hilfe des Kommunikationsmanagements dokumentierte Informationen so gestaltet werden, dass sie als Informationsquelle und somit als Arbeitsmittel im betrieblichen Alltag dienen und gleichzeitig QM-konform sind?*

wurde in den vorangegangenen Kapiteln nach Antworten auf die ersten drei Forschungsfragen gesucht. Diese Erkenntnisse möchte ich in Bezug auf die Ausgangsfrage und in Hinblick auf die vierte noch offene Forschungsfrage

*Wie lassen sich die Faktoren operationalisieren?*

kurz zusammenfassen:

Erst durch eine Zuweisung einer Bedeutung – durch einen Rezipienten – werden aus Daten Informationen. Wenn der Leser die Daten (z. B. Buchstaben, die zu Texten zusammengeführt wurden) nicht versteht, weil er z. B. die Sprache nicht versteht, dann ist für ihn ein Text nur eine Ansammlung von Zeichen also eine reine Datenquelle, aber keine Informationsquelle. Aus dem Grund ist *Verständlichkeit* eine grundlegende Anforderung an Informationen. Dabei bezieht sich Verständlichkeit nicht nur auf formal-stilistische Textmerkmale wie Wort- und Satzlänge, sondern kann nur im komplexen Gesamtkontext von Produzenten, Rezipienten und Kommunikationssituation betrachtet werden.

Die Kommunikationssituation ist in diesem Fall durch die Ausgangsfrage als „betrieblichen Alltag“ vorgegeben. Somit bewegen wir uns im Arbeitskontext von Organisationen. Durch die Forderung „QM-konform“ wird eine grundlegende Rahmenbedingung vorgegeben. Dies bedeutet, dass Informationen in diesem Kontext den Vorgaben der ISO-Norm entsprechen müssen. Die Vorgabe

der ISO 9001:2015 an dokumentierte Informationen ist, dass sie *relevant*, *angemessen* und *geeignet* sein müssen. Mit der Maßgabe, die Durchführung der Prozesse zu unterstützen. Das bedeutet: Die Organisationsmitglieder erhalten die für ihre Arbeit notwendigen Informationen und zwar so, dass sie danach korrekt handeln können. Was *relevant*, *angemessen* und *geeignet* ist, muss von jeder Organisation individuell bestimmt werden; passgenau für die jeweiligen Prozesse und die Organisationsmitglieder als Prozessausführende.

Die Organisationskommunikation managt die Kommunikationsprozesse in einer Organisation. Eine der Kernaufgaben ist, für eine adäquate Information der Mitarbeiter zu sorgen. Adäquat bedeutet – vergleichbar der Anforderung aus der ISO-Norm – *relevant*, *angemessen* und *geeignet*. In diesem Zusammenhang hat die Organisationskommunikation im Rahmen der Internen Kommunikation die Aufgabe, zu ermitteln, was adäquat ist und die entsprechenden Dialogprozesse zu initiieren und moderieren. Zusätzlich geht es darum die Mitarbeiter als sogenannte *dezentrale Kommunikatoren* zu *befähigen*. Das heißt, die Mitarbeiter anzuleiten selbst Informationen in adäquater Form zu erstellen.

Als Arbeitshilfe und Leitfaden für Workshops, Schulungen und auch als Diskussionsgrundlage für Dialogprozesse soll im nachfolgenden Kapitel ein entsprechendes Tool erstellt werden. Im Kapitel 4.3 wurde bei der Beantwortung der dritten Forschungsfrage

*Welche Faktoren sind relevant, damit dokumentierte Informationen das Potential haben zu Arbeitsmitteln zu werden?*

ausgeführt, dass die grundlegende Anforderung an *dokumentierte Informationen* *Verständlichkeit* ist. Die *Verständlichkeit* hängt von sehr vielen unterschiedlichen Faktoren abhängen, die für jeden spezifischen Fall ermittelt bzw. konkretisiert werden müssen. Das bedeutet, dass im folgenden Kapitel zuerst nach Antworten auf den Aspekt ‚Relevanz‘ aus der dritten Forschungsfrage gesucht werden muss. Bevor nach Antworten auf die vierte Forschungsfrage gesucht werden kann, wie die Faktoren operationalisiert werden können.

## 6 Tool-Entwicklung

Verständlichkeit ist nur begrenzt *‚berechenbar‘*. Es gibt kein eindeutiges *‚Richtig!‘* oder *‚Falsch!‘*, sondern nur ein: *‚Kommt drauf an!‘* Denn es gibt viele verschiedene Faktoren, die Einfluss darauf haben, ob die Kommunikation gelingt und der Rezipient *‚versteht‘* und zum Beispiel wie gewünscht handelt. Diese verschiedenen Faktoren fasst Lutz in seinem *Kremser Modell* zu Dimensionen von Rand- bzw. Rahmenbedingungen und Textverständlichkeit zusammen und stellt sie als Modell dar. Damit die jeweils relevanten Faktoren für den spezifischen Anwendungsfall ermittelt und beurteilt werden können, sollen Arbeitshilfen (Tools) entwickelt werden. Diese sollen dabei unterstützen, die jeweils relevanten Faktoren zu ermitteln und beurteilen zu können.

### 6.1 Methodisches Vorgehen

Für die Entwicklung der Tools werden Methoden des Kommunikationsmanagements genutzt. Auf Basis der theoretischen Grundlagen (Kapitel 2 – 5) wird folgendermaßen schrittweise vorgegangen:

1. Der **Anwendungsfall dokumentierte Informationen** wird konkretisiert und die drei Eckpfeiler
  - **Produzent(en)**
  - **Rezipient(en)**
  - **Kommunikationssituation(en)**benannt und weiter erläutert. Daraus ergibt sich auch die entscheidende Rahmenbedingung *Kommunikative Ziele*.
2. Für den Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* werden die wesentlichen Elemente für einen Bezugsrahmen festgelegt und das Tool **Bezugsrahmen-Raster** erstellt.
3. Für den Bezugsrahmen der *dokumentierten Informationen* werden die größten (potentiellen) Gefahren für eine gelingende Verständlichkeit herausgearbeitet und zu einem Tool zur **Risiko-Analyse** zusammengefasst.



4. Orientiert am Bezugsrahmen und an der Risikoanalyse werden die allgemeingültigen Verständlichkeitsmerkmale weiter spezifiziert.  
Für den Bezugsrahmen werden die **wichtigsten Verständlichkeitsmerkmale** (Faktoren) aus den acht Verständlichkeitsdimensionen des *Kremser Modells* ausgewählt.
5. Die zuvor ausgewählten Merkmale müssen identifizierbar/messbar gemacht werden. Dazu werden sie operationalisiert und in ein **Kategoriensystem** (Erläuterung s. unten) überführt.
6. Das Kategoriensystem wird in ein Tool für einen **Risiko-Check** überführt.
7. Abschließend werden die einzelnen Tools in einem **Werkzeugkasten** zusammengeführt.

### **Erläuterung zum Kategoriensystem**

In der empirischen<sup>11</sup> Sozialforschung gibt es die Methode ‚Inhaltsanalyse‘. Auf Grundlage einer Forschungsfrage werden die zu untersuchenden Dimensionen operationalisiert. Dazu werden zuerst Begriffe definiert, die die Dimensionen beschreiben (vgl. Kromrey et al 2016:146). Diese Begriffe bilden die Oberbegriffe für ein **Kategoriensystem**, denen dann Textindikatoren zugewiesen werden (vgl. ebd.:311). Ein Beispiel: Im *Hamburger Verständlichkeitsmodell* gibt es die Dimension *Einfachheit*. Diese wurde mit dem Begriffen *Einfachheit* und *Kompliziertheit* als Gegensatzpaar beschrieben, denen folgende Indikatoren zugewiesen wurden (vgl. Langer et al. 2015:22):

Kategorien	Einfachheit	Kompliziertheit
Indikatoren	einfache Darstellung	komplizierte Darstellung
	kurze, einfache Sätze	lange, verschachtelte Sätze
	geläufige Wörter	ungeläufige Wörter
	Fachwörter erklärt	Fachwörter nicht erklärt
	konkret	abstrakt
	anschaulich	unanschaulich

Abbildung 6: Beispiel-Kategoriensystem des Hamburger Verständlichkeitsmodells (vgl. Langer et al. 2015:22)

Diese Indikatoren können von einem Leser direkt einzelnen Elementen eines Textes zugeschrieben werden und sind somit „erfahrbar“. So kann anhand der Indikatoren ein Text bewertet (gemessen) werden. Ein solches Kategoriensystem macht zwar die Bewertungskriterien selbst intersubjektiv nachvollziehbar, die eigentliche Bewertung erfolgt allerdings subjektiv. Wenn es darum geht, die *Language Awareness* – also den bewussten Einsatz von Sprache – zu erhöhen, ist diese individuelle Bewertung förderlich, weil es den Einzelnen sensibilisiert und die Diskussion anregt.

Für wissenschaftlich-korrekte Inhaltsanalysen wären die *Dimensionen* und *Merkmalsbündel* des *Hamburger Modells* als Kategorien und Indikatoren nicht geeignet, weil sie nicht den Forschungsprinzipien entsprechen. So sind die Kategorien zum Beispiel nicht voneinander unabhängig. Das trifft auch auf das *Kremser Modell* zu. Das bedeutet: Für die Erstellung des Kategoriensystems in dieser Bachelorarbeit wurde zwar eine wissenschaftliche Methode genutzt, aber das Kategoriensystem selbst entspricht nicht den wissenschaftlichen Forschungsprinzipien. Weitere Erläuterung dazu finden sich direkt im Kapitel 6.6.

Bevor aber das Kategoriensystem erstellt werden kann, müssen zuvor die Kategorien erarbeitet werden. Dazu wird zuerst der Anwendungsfall konkretisiert.

<sup>11</sup> „Empirische Wissenschaft ist die systematische, intersubjektiv nachprüfbare Sammlung, Kontrolle und Kritik von Erfahrungen.“ (Früh 2017:19)

## 6.2 Schritt 1: Anwendungsfall *dokumentierte Informationen*

*Dokumentierte Informationen* ist ein Begriff aus der ISO-Norm 9001:2015. „Die Organisation muss in erforderlichem Umfang [...] dokumentierte Informationen aufrechterhalten, um die Durchführung ihrer Prozesse zu unterstützen;“ (ISO 9001:2015-11;4.4.2/DIN 2016:128) Damit ist gemeint, dass die Informationen zur Verfügung gestellt werden müssen, die die Mitarbeiter<sup>12</sup> zur Erledigung ihrer Arbeit benötigen.

Also befinden wir uns im Kontext ‚Arbeits-Organisation‘. Die Informationen richten sich in erster Linie an die Mitarbeiter als Rezipienten. Die Informationen werden von Mitarbeitern der Organisation selbst produziert<sup>13</sup>. Es handelt sich somit sowohl für die Produzenten als auch die Rezipienten um die Situation ‚Kommunikation am Arbeitsplatz‘. Die Arbeits-Organisation hat ein Qualitätsmanagementsystem und lässt sich nach ISO 9001 zertifizieren. Das bedeutet, dass sich die Organisation als Ganzes – und somit auch deren Kommunikations- und Informationsprozesse – *an den Qualitätsprinzipien orientiert*. Dazu gehört auch eine kontinuierliche Verbesserung auf Basis eines risikobasierten Ansatzes. Es müssen also alle *mögliche Gefahren aufgedeckt werden*, um diese abzuwenden. Externe Auditoren überprüfen (u. a.) anhand der dokumentierten Informationen, ob die Organisation die Zertifizierungskriterien erfüllt.

### **Kommunikationssituation: Arbeitsplatz**

Für die Kommunikation am Arbeitsplatz gelten andere Regeln, als für eine private Konversation in der Freizeit. Das gilt insbesondere, wenn es um Informationen geht, die im Rahmen der sogenannten Leistungserfüllung erstellt und genutzt werden. Hier geht es darum, *Handlungsorientierung* oder *Entscheidungsgrundlagen* zu liefern und weniger darum, die Kollegen zu unterhalten. Dabei sind konkrete von der Organisation festgelegte Vorgaben einzuhalten, wie zum Beispiel das *Corporate Design*.

### **Produzenten: Mitarbeiter**

Der Begriff ‚Mitarbeiter‘ ist erst mal sehr weit gefasst. Ein Großteil von zu *dokumentierenden Informationen* wird von Mitarbeitern mit Führungsfunktion produziert. Aber auch Mitarbeiter ohne Führungsfunktion werden damit beauftragt, Kommunikate zu erstellen. Häufig werden Informationen von Mitarbeitern mit sogenannten Unterstützungsfunktionen (Personalverwaltung, Buchhaltung, Interne Kommunikation, IT-Abteilung etc.) erstellt. Ein Beispiel: Die IT-Abteilung gibt eine Information heraus, wie Benutzerpasswörter erstellt und geändert werden und welche Kriterien diese Passwörter erfüllen müssen. Bei Prozessbeschreibungen ist es zum Beispiel üblich, dass Mitarbeiter ganze Prozesse oder einzelne Arbeitsschritte beschreiben, die sie selbst ausführen. Es ist also davon auszugehen, dass die überwiegende Mehrheit dieser Kommunikatoren die Tätigkeit ‚Erstellen von dokumentierten Informationen‘ nicht in ihrer Stellenbeschreibung stehen haben. Daraus folgt, dass sie in der Regel nicht über eine entsprechende Qualifizierung verfügen. Und, dass sie solche Tätigkeiten zusätzlich zu ihren ‚eigentlichen‘ Aufgaben erledigen müssen. Für die Entwicklung dieses Tools gehe ich aber davon aus, dass die Kommunikatoren *professionelle Praktiker* (vgl. Lutz 2015:295) sind und mindestens über eine Berufsausbildung verfügen.

### **Rezipienten**

#### **Mitarbeiter als Ausführende**

*Dokumentierte Informationen* richten sich zum einen als *Handlungsorientierung* an die Mitarbeiter, die die Informationen für die Erledigung ihrer Tätigkeiten benötigen. Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter braucht eine Anleitung, in der beschrieben ist, welche Schrauben und welche Bauteile er benötigt und welche Arbeitsschritte er durchführen muss. Es ist davon auszugehen, dass den Ausführenden die tätigkeitsspezifischen Begrifflichkeiten (Fachsprache – Terminologie) geläufig sind.

---

<sup>12</sup> Mitarbeiter wird hier als Oberbegriff für alle Personen verwendet, die der Organisation angehören von der Hilfskraft bis zum Top-Management oder Inhabern.

<sup>13</sup> Auch wenn die eigentlichen Inhalte nicht selbst verfasst werden, sondern nur kopiert oder darauf verwiesen wird, wird auch dafür die Begrifflichkeit der Produktion verwendet werden, weil in dem Fall dann die Kopie oder der Verweis zum Beispiel als Internetlink produziert wird.

## Mitarbeiter als Entscheider

Zum anderen dienen *dokumentierte Informationen* als *Entscheidungsgrundlage*. Ein Beispiel: Die Geschäftsführung schaut sich die Beschreibung eines Gesamtprozesses an. Sie will sich einen Überblick verschaffen, z. B. welche Ressourcen benötigt werden, welche Mitarbeiter oder auch externen Personen beteiligt sind. Das kann dann Einfluss auf die zukünftige Personalpolitik haben. Es kann nicht vorausgesetzt werden, dass Managern und Managementbeauftragten die Fachbegriffe und Terminologien aus jedem spezifischen Tätigkeitsfeld ihrer Organisation geläufig sind.

## Auditoren

Auditoren beurteilen u. a. anhand der *dokumentierten Informationen*, ob eine Organisation die Anforderungskriterien für eine erfolgreiche Zertifizierung erfüllt. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Fachbegriffe und Terminologien aus den spezifischen Tätigkeitsfeldern einer Organisation bekannt sind.

## Auditoren und andere Organisationsexterne – Sonderfall *Neue Mitarbeiter*

Grundsätzlich gilt für alle Organisationsexternen und neue Mitarbeiter, dass ihnen in der Regel die organisationsspezifischen Begrifflichkeiten und Abkürzungen nicht geläufig sind.

## Zielsetzung für *dokumentierte Informationen*

Aus den vorangegangenen Beschreibungen lassen sich die kommunikativen Ziele *Handlungsorientierung* und *Entscheidungsgrundlage* als grundlegende Ziele herausarbeiten.

### 6.3 Schritt 2: Das Bezugsrahmen-Raster

Da der Bezugsrahmen immer individuell ist, können nur die wesentlichen Kategorien benannt werden. Die Variablen (z. B. Rezipient = Mitarbeiter oder Kunde) müssen dann für den jeweiligen Fall bestimmt, analysiert und konkretisiert werden. Auf Basis der Lasswell-Formel (vgl. 2.1.1) wird für den Bezugsrahmen folgende Frage gestellt: *Wer (Organisation, Kommunikator, Produzent) sagt was (Themen, Inhalte) in welcher Form (Textsorte) über welchen Weg (Medium und Modus) zu wem (Rezipient) mit welchem Ziel (Zielsetzung)?* Hier wird bewusst eine Aufteilung auf Kommunikator und Produzent vorgenommen. Das kann ein und dieselbe Person sein. Es gibt aber viele Fälle, in denen ein Mitarbeiter ein Kommunikat erstellt, dieses aber ganz bewusst über eine Führungskraft oder die Geschäftsleitung kommuniziert wird.

Aus der Frage ergeben sich folgende Elemente für den Bezugsrahmen:

Kategorien
Organisation
Kommunikator
Produzent
Zielsetzung
Rezipienten
Themen, Inhalte
Medium und Modus
Textsorte

Abbildung 7: Kategorien des Bezugsrahmens

Für den Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* können ganz grob ein paar übergeordnete, grundlegende Variablen eingetragen werden, die dann für jede Organisation und jeden Anwendungsfall spezifiziert werden müssen (vgl. auch Lutz 2017:309).

Kategorie	Variablen
Organisation	Arbeits-Organisation, nach ISO 9001 zertifiziert
Kommunikator	Mitarbeiter
Produzent	Mitarbeiter
Zielsetzung	Handlungsorientierung, Entscheidungsgrundlage
Rezipienten	Mitarbeiter, Externe z. B. Auditoren
Themen, Inhalte	im Rahmen der Arbeitsorganisation
Medium und Modus	Medienlandschaft der Organisation
Textsorte	Kommunikationsformen der Organisation (z. B. Musterdokumente, Vorlagen für Prozessbeschreibungen und -grafiken, Formulare)

Abbildung 8: Variablen des Bezugsrahmens für dokumentierte Informationen

Die Kategorien und Variablen werden als Raster dargestellt, dem noch die Spalte ‚Besonderheiten/Risiken‘ zugefügt wird.

Für den Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* wurden in das **Bezugsrahmen-Raster** beispielhaft ein paar *Besonderheiten/Risiken* eingetragen:

Kategorie	Variablen	Besonderheiten/Risiken
Organisation	Arbeits-Organisation, nach ISO 9001 zertifiziert	Risikobasierter Ansatz
Kommunikator	Mitarbeiter	unterschiedliche Berufe, Qualifikationen
Produzent	Mitarbeiter	
Zielsetzung	Handlungsorientierung, Entscheidungsgrundlage	
Rezipienten	Mitarbeiter, Externe z. B. Auditoren	ggf. geringes Sprachniveau
Themen, Inhalte	im Rahmen der Arbeitsorganisation	
Medium und Modus	Medienlandschaft der Organisation	nicht alle Mitarbeiter haben Zugriff auf das Intranet
Textsorte	Kommunikationsformen der Organisation (z. B. Musterdokumente, Vorlagen für Prozessbeschreibungen und -grafiken, Formulare)	

Abbildung 9: Beispielhaftes Bezugsrahmen-Raster

Dieses Bezugsrahmen-Raster kann als Tool verwendet werden. Ein Muster des Bezugsrahmen-Rasters findet sich im Anhang.

## 6.4 Schritt 3: Die Risiko-Analyse für Verständlichkeit

Da *dokumentierte Informationen* im Kontext des Qualitätsmanagements erstellt werden, wird nach dem Grundprinzip des *risikobasierten Ansatzes* vorgegangen. Dazu wird aus dem *Kremser Modell* (mit den dazugehörigen Erläuterungen) herausgearbeitet, was demnach die größten potentiellen Gefahren für die Verständlichkeit sind. Beispielhaft wurden für den Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* mögliche Ursachen aufgeführt.

### **Risiken für die Verständlichkeit und deren Ursachen** (Beispiele Auswahl von Ursachen bei *dokumentierten Informationen*)

- Rezipient findet die benötigten Informationen nicht oder kann sie nicht rezipieren
  - kein Zugriff auf das Kommunikat
  - fehlende Orientierung/Unordnung im Kommunikat (z. B. Text)
- Rezipient versteht den Text/Bilder etc. nicht
  - unbekannte/ungebräuchliche Wörter (z. B. Fachbegriffe)
  - unbekannte, nicht erläuterte Abkürzungen
  - komplizierter Satzbau
  - unbekannte, nicht erklärte Symbole
- Rezipient kann das Thema/Inhalte nicht nachvollziehen
  - Thema selbst ist zu komplex
  - zu viele Aspekte, Ausnahmen, Sonderregelungen
- Rezipient erhält falsche Informationen
  - unkorrekte Angaben
  - falsche Angaben
  - veraltete Angaben
- Rezipient erhält nicht alle benötigten Details
  - zu wenig Detailtiefe
  - fehlende Details
- Rezipient bricht die Rezeption (Lesen eines Textes, Anschauen von multimedialen Inhalten) vorzeitig ab
  - zu viele Details
  - technische Voraussetzung fehlt (z. B. kein Lautsprecher am Arbeits-PC)
  - Darstellungsart ist aus Sicht des Rezipienten nicht brauchbar (z. B. langer Fließtext für komplexe Inhalte ohne Schaubilder o. ä. zur Visualisierung)
- Rezipient wird demotiviert oder verärgert
  - unhöfliche Ansprache
  - unangebrachte Wortwahl
  - negative und/oder abfällige Formulierungen
  - nicht ansprechende Darstellungsart

Mit diesem **Tool der Risiko-Analyse**<sup>14</sup> können für den spezifischen Anwendungsfall (potentielle) Ursachen ermittelt werden. Anhand der (potentiellen) Ursachen können dann die wichtigsten Verständlichkeitsaspekte ausgewählt und konkretisiert werden.

## 6.5 Schritt 4: Auswahl der wichtigsten Verständlichkeitsaspekte

Bevor die wichtigsten Verständlichkeitsaspekte ausgewählt werden, muss erst mal festgelegt werden, was ‚wichtig‘ ist. Es sollen Kategorien gebildet werden, mit deren Hilfe man Kommunikate (Texte, Text-Bild-Kombinationen oder auch multimediale Elemente) beurteilen kann. Somit geht es um die **konkreten Inhalte** und deren **Aufbereitung** und **Darstellung**. In diesem Zusammenhang sind in erster Linie Merkmale wichtig, die der **Produzent selbst direkt beeinflussen kann**. Ein Beispiel: Prozesse sind häufig sehr komplex. Der Ersteller einer Prozessbeschreibung kann (in der Regel) den Prozess nicht direkt vereinfachen, wenn er beim Schreiben feststellt, dass der Prozess sehr komplex ist. Er kann nur beeinflussen, wie kompliziert oder einfach er den komplexen Prozess beschreibt und darstellt. Als besonders wichtig werden

---

<sup>14</sup> Ein Muster für das Tool Risiko-Analyse ist im Anhang enthalten.

die Merkmale eingestuft, die sich auf die **relevantesten Risiken** für die Verständlichkeit beziehen und **allgemeingültig** sind.

Dazu wird jede einzelne Dimension der Textverständlichkeit des *Kremser Modells* auf die oben definierte ‚Wichtigkeit‘ geprüft. Dabei werden die von Lutz genutzten Synonyme und Antonyme auch auf Tauglichkeit als Kategorienbezeichnung geprüft und entweder komplett übernommen oder angepasst.



*negative Ausprägung*



*positive Ausprägung*

Komplexität	
<b>Vielschichtigkeit</b>	<b>inhaltliche Einfachheit, Simplizität</b>
<i>Auf diese Dimension hat der Produzent üblicherweise wenig Einfluss. Sie wird deshalb <b>nicht ausgewählt</b>.</i>	
Kompliziertheit	
<b>Unübersichtlichkeit, Umständlichkeit</b>	<b>Einfachheit im Ausdruck, Klarheit</b>
<i>Diese Dimension ist allgemeingültig und steht in Zusammenhang mit vielen Risiken für Verständlichkeit. Dimension wird gewählt und untergliedert auf:</i>	
<b>umständliche Ausdrucksweise</b>	<b>einfache, klare Ausdrucksweise</b>
<b>umständliche Darstellung</b>	<b>nachvollziehbare Darstellung</b>
Kürze	
<b>Weitschweifigkeit, Redundanz</b>	<b>Knappheit, Prägnanz</b>
<i>Diese Dimension ist allgemeingültig und steht im Zusammenhang mit den Risiken. Allerdings kann sie nur kontextabhängig bewertet werden, deswegen wird die Kategorienbezeichnung entsprechend formuliert:</i>	
<b>unpassender Textumfang</b>	<b>angemessener Textumfang</b>
Gliederung	
<b>Unordnung, Durcheinander</b>	<b>Gegliedertheit, Ordnung</b>
<i>Diese Dimension ist allgemeingültig und steht im Zusammenhang mit den Risiken. Die Dimension wird gewählt und untergliedert wie im Hamburger Modell auf äußere Gliederung und innere Ordnung:</i>	
<b>unpassende Gliederung, Orientierungslosigkeit</b>	<b>übersichtliche Gliederung, Orientierung</b>
<b>nicht nachvollziehbare Reihenfolge im Text</b>	<b>sinnvolle, logische Reihenfolge im Text</b>
Deutlichkeit	
<b>Schwererkennbarkeit, Mehrdeutigkeit, Vagheit</b>	<b>Hervorhebung, Nachdruck, Salienz</b>
<i>Diese Dimension ist allgemeingültig und steht im Zusammenhang mit den Risiken. Allerdings gibt es viele Überschneidungen mit anderen Dimensionen insbesondere mit Kompliziertheit und Gliederung. Deswegen wird diese Dimension <b>erst mal nicht berücksichtigt</b>.</i>	



Motivation	
Langeweile, Demotivation, Fadesse	Emotion, Anregung
<i>Diese Dimension ist nur begrenzt allgemeingültig. Allerdings kann Demotivation eine sehr große Gefahr darstellen, deswegen wird die Dimension ausgewählt und spezifiziert:</i>	
Demotivation, Verärgerung	Motivation, Aktivierung
Usability	
Nutzlosigkeit, Untauglichkeit	Anwendbarkeit, Gebrauchstauglichkeit
<i>Diese Dimension ist allgemeingültig. Gerade mit Hinblick auf dokumentierte Informationen als Handlungs- und Entscheidungsorientierung, stellt diese Dimension aus meiner Sicht eines der elementarsten Risiken dar. Die Einflussmöglichkeiten des Produzenten sind jedoch sehr stark kontextabhängig<sup>15</sup>. Trotzdem wird die Dimension vorerst gewählt. Die Synonyme und Antonyme werden als Kategorienbezeichnungen übernommen.</i>	
Korrektheit	
Fehlerhaftigkeit, Widersprüchlichkeit	Fehlerlosigkeit, Richtigkeit, Präzision
<i>Diese Dimension stellt eine zentrale Anforderung an handlungs- und entscheidungsorientierende Kommunikation und hängt mit den Risiken zusammen. Deswegen wird die Dimension gewählt. Der Begriff ‚Fehler‘ könnte leicht mit einem eindeutigen ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ assoziiert werden. Deswegen wird als Kategorienbezeichnung alternativ das Gegensatzpaar Korrektheit – Unkorrektheit gewählt:</i>	
Unkorrektheit, Widersprüchlichkeit	Korrektheit, Präzision

Abbildung 10: Auswahl der wichtigsten Dimensionen der Textverständlichkeit und Kategorienbezeichnung

Nach dem die wichtigsten Aspekte herausgearbeitet und Kategorienbezeichnungen festgelegt wurden, gilt es jetzt die passenden Indikatoren zu finden und das Kategoriensystem zu erstellen.

## 6.6 Schritt 5: Das Kategoriensystem

Das Kategoriensystem soll sowohl bei der *Erstellung* als auch der *Analyse* und *Optimierung* von Texten unterstützen. Nach dem *risikobasierten Ansatz* geht es darum, mögliche Gefahren aufzudecken und abzuwenden. Deswegen werden nur für die negativen Ausprägungen Indikatoren benannt. Diese werden ganz bewusst allgemein gehalten und auf Oberbegriffe reduziert, weil sie für jede Organisation und jede Textart/-sorte (z. B. Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen) spezifiziert werden müssen. Die Auswahl erfolgt auf Grundlage des *Kremser Modells* und den dazugehörigen Erläuterungen und Beispielen (vgl. 4.2). Bei Bedarf wurde auf die Fallbeispiele zum *Kremser Modell* (vgl. Lutz 2015:263ff) oder das *Hamburger Modell* zurückgegriffen, da sich die ‚Merkmalsbündel‘ (Indikatoren) des *Hamburger Modells* (vgl. Langer et al. 2015:22ff) als Beurteilungskriterien in der praktischen Anwendung bewährt haben (vgl. u. a. Lutz 2017:285f, 2015:94). Für die positiven Ausprägungen werden bewusst keine Idealwerte als Indikatoren formuliert, weil das jeweilige Optimum grundsätzlich nur individuell bestimmt/austariert werden kann (vgl. Lutz 2017:292).

<sup>15</sup> Zum Beispiel wie stark ihn konkrete Richtlinien/Vorgaben oder technische Möglichkeiten reglementieren. So kann auch die Bewertung immer nur kontextabhängig erfolgen.

Es wurde versucht die Kategorien in eine logische Reihenfolge zu bringen. Dabei wird für den Anwendungsfall *dokumentierte Informationen* die Korrektheit als oberste Priorität gesetzt. Denn *Korrektheit* ist eine Grundanforderung an fachbezogene Kommunikation (vgl. 4.2.2). Die Kategorien der Dimensionen *Usability* und *Motivation* wurden ans Ende gesetzt, weil sie zum Teil erst am Ende einer Textanalyse oder -erstellung rückblickend beurteilt werden können. Ob sich diese Reihenfolge bewährt, muss sich in der praktischen Anwendung zeigen. Sie kann aber auch fallbezogen anders sortiert werden.



### Risiken

<b>Unkorrektheit, Widersprüchlichkeit</b>
falsche Daten und Fakten
widersprüchliche Angaben
falsche/unpräzise/missverständliche Verwendung von Fachtermini
Missachtung von Vorgaben und Konventionen
<b>umständliche Darstellung</b>
fehlende Visualisierungen (Grafiken, Tabellen, Schaubilder) bei komplexen Inhalten
unnötige Verweise bei Visualisierungen (Beschriftung außerhalb durch Legenden)
unnötige, umständliche Verweise (z. B. auf Endnoten, separate Glossare oder Dokumente)
<b>umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)</b>
unbekannte, ungebräuchliche (Fach-) Wörter ohne Erklärung
überflüssige (Füll-) Wörter
nicht allgemein gebräuchliche Abkürzungen ohne mindestens einmalige Benennung der Langform
(unnötig) komplizierter Satzbau
(unnötig) lange, verschachtelte Sätze
umständliche Erklärungen/Beschreibungen
<b>unpassende Gliederung, Orientierungslosigkeit</b>
fehlende, unpassende Überschriften/Betreffs
fehlende Untergliederungen
Gliederungseinheiten schwer erkennbar (fehlende Kenntlichmachung durch z. B. Typographie/Layout)
fehlende Zusammenfassungen, Einleitung, Überleitungen
<b>nicht nachvollziehbare Reihenfolge im Text</b>
zusammenhangslos, wirr
zeitliche/lineare Reihenfolge nicht erkennbar, fehlender roter Faden
fehlende sprachliche Mittel zur Trennung von Wesentlichem und Unwesentlichem





<b>unpassender Textumfang</b>
überflüssige Wiederholungen
überflüssige Inhalte, Erläuterungen, Beispiele
unpassende Detailtiefe (sowohl zu viel als auch zu wenig)
zu viel, zu wenig Details (Anzahl)
<b>Nutzlosigkeit, Untauglichkeit</b>
erfüllt nicht die Zielsetzung
Anweisungen nicht umsetzbar
ist nicht nutzbar
<b>Demotivation, Verärgerung</b>
unangemessene Missachtung von Höflichkeitskonvention
unnötige negative Formulierungen
unnötiger Verzicht auf motivierende Textelemente/Darstellungsarten (Beispiele, Metaphern)

Abbildung 11: Indikatoren für Verständlichkeitsrisiken

Anhand dieses Kategoriensystems können konkrete Gefahrenstellen in einem Kommunikat aufgespürt werden (Analyse). Das Kategoriensystem hilft aber auch dabei mögliche konkrete Gefahrenstellen vor der Erstellung eines Kommunikats festzulegen, um sie bei der Erstellung zu berücksichtigen. Damit die Gefahrenstellen für den jeweiligen Anwendungsfall konkretisiert werden können wird ein entsprechendes Tool für diesen Risiko-Check erstellt.

## 6.7 Schritt 6: Der Risiko-Check

Bei einem Risiko-Check geht es nicht nur darum, die Gefahrenstellen zu ermitteln oder aufzuspüren, sondern diese im Gesamtkontext zu beurteilen, um dann ggf. Maßnahmen zur Behebung oder Minimierung der Gefahren ergreifen zu können. Dazu wurde in dem **Tool** für den **Risiko-Check** zusätzlichen zu den *Risiken* (Kategoriensystem) die Punkte *konkrete Gefahrenstellen*, *Gefährdungs-beurteilung* und *Maßnahmen* aufgenommen.





 <i>Risiken</i>	 <i>konkrete Gefahrenstellen</i>	 <i>Gefährdungs- beurteilung</i>	 <i>Maßnahmen</i>
<b>Unkorrektheit, Widersprüchlichkeit</b>			
falsche Daten und Fakten			
widersprüchliche Angaben			
falsche/unpräzise/missverständliche Verwendung von Fachtermini			

Abbildung 12: Beispielhafter Auszug aus dem Tool Risiko-Check

So können dann die spezifischen Gefahrenstellen benannt werden. Diese werden dann im Gesamtkontext und auch im Wechselspiel zu den anderen Risiken beurteilt. Sollte diese Beurteilung ergeben, dass etwas getan werden muss, um die Gefahrenstelle zu beheben oder zu minimieren, können diese in die Spalte ‚Maßnahmen‘ eingetragen werden. Im Anhang findet sich ein Muster des Tools für den Risiko-Check.

Mit dem Risiko-Check sind jetzt alle Tools erstellt, die für die Beurteilung der Verständlichkeit notwendig sind. Diese werden nun in einem Werkzeugkasten zusammengeführt.

## 6.8 Schritt 7: Der Werkzeugkasten

Der **Werkzeugkasten** besteht aus den Tools **Bezugsrahmen-Raster**, **Risiko-Analyse** und **Risiko-Check**. Für die Verwendung der Tools Risiko-Analyse und Risiko-Check ist immer auch das Bezugsrahmen-Raster notwendig. Denn die Risiken lassen sich immer nur in Bezug auf die Gesamtkontext ermitteln und beurteilen. Das wird deutlich, wenn die Tools angewendet werden. Dazu werden im nachfolgenden Kapitel Anwendungsbeispiele gegeben.

## 6.9 Möglichkeiten und Grenzen des Werkzeugkastens

Die Tools des Werkzeugkastens können für die Erstellung, Analyse und Optimierung von einzelnen Kommunikaten (z. B. dokumentierte Informationen) eingesetzt werden. Dazu ist es notwendig, dass dem Anwender der Tools die Grundzüge des Kremser Modells und die praktische Anwendung der Tools vermittelt werden. Hier ist es die Aufgabe von Experten (z. B. den Kommunikationsmanagern der Internen Kommunikation) die Inhalte bedarfs- und zielgruppengerecht aufzubereiten. Das bedeutet auch, dass bei Bedarf die Tools bedarfs- und zielgruppengerecht gestaltet werden. Dies kann zum Beispiel in Form von Leitfragen erfolgen. Ein Beispiel: Die Kategorie ‚Zielsetzung‘ im Bezugsrahmen kann durch die Leitfragen „Was möchte ich erreichen?“ oder „Wozu erstelle ich das Dokument?“ ersetzt werden.

Darüber hinaus kann der Werkzeugkasten auch für die Strategieentwicklung und als Entscheidungshilfe genutzt werden. Dazu bietet sich insbesondere das Tool *Risiko-Analyse* in Kombination mit dem *Bezugsrahmen-Raster* an. Dadurch kann zum Beispiel analysiert werden, welche Risiken bestehen, wenn man *dokumentierte Informationen* nur noch digital zur Verfügung stellt.

Die Tools können nur Hilfsmittel sein. Sie liefern keine eindeutigen Antworten nach dem Motto ‚Wenn du exakt das tust, dann kommt exakt das Ergebnis dabei heraus‘. Dazu ist das Thema Verständlichkeit zu komplex.

## 6.10 Bezug zur Fragestellung und Beantwortung der Ausgangsfrage

Im Rahmen der Tool-Entwicklung wurden die relevanten Faktoren für Verständlichkeit von *dokumentierten Informationen* herausgearbeitet und diese operationalisiert. Somit wurden die noch fehlenden Antworten auf die dritte und vierte Forschungsfragen gefunden. Nun kann abschließend die Ausgangsfrage

*Wie können mit Hilfe des Kommunikationsmanagements dokumentierte Informationen so gestaltet werden, dass sie als Informationsquelle und somit als Arbeitsmittel im betrieblichen Alltag dienen und gleichzeitig QM-konform sind?*

beantwortet werden:

Mit Hilfe der Tools können die Risiken für die Verständlichkeit von *dokumentierten Informationen* ermittelt und wenn notwendig minimiert oder behoben werden. Dazu gehört auch die Anwendbarkeit (Usability). Die Aufgabe des Kommunikationsmanagements ist es, die Tools selbst dabei verständlich und anwendbar aufzubereiten. Um dann mit Hilfe der bedarfs- und zielgruppengerecht aufbereiteten Tools die Produzenten von *dokumentierten Informationen* zu befähigen (Enabling). Wenn die daraus resultierenden *dokumentierten Informationen* anwendbar und verständlich sind, können sie eine Handlungsorientierung bieten oder als Entscheidungsgrundlage dienen. Dadurch unterstützen sie die Organisationsmitglieder bei der Durchführung der Prozesse. Somit erfüllen diese anwendbaren und verständlichen *dokumentierten Informationen* die Anforderungen der ISO-Norm an *dokumentierte Informationen* und sind somit QM-konform. Wie das konkret aussehen kann, soll an kurzen Fallbeispielen erläutert werden.

## 7 Anwendungsbeispiele für die Tools des Werkzeugkastens

Die Einsatzmöglichkeiten der Tools sollen nun exemplarisch an zwei kurzen Beispielen erläutert werden. Dafür verwende ich bewusst Inhalte aus dieser Bachelorarbeit bzw. die Bachelorarbeit selbst. Dadurch können sie direkt anhand der Bachelorarbeit nachvollzogen werden.

### 7.1 Einsatzmöglichkeit *Textanalyse* am Beispiel eines Fachartikel

Eine zentrale Quelle dieser Bachelorarbeit war der Fachartikel „Modelle für die verständliche Fachkommunikation“ von Benedikt Lutz (Lutz 2017). Er wurde veröffentlicht in der „**trans-kom** Zeitschrift für Translationswissenschaft und Fachkommunikation“<sup>16</sup>. Als Beispiel habe ich folgende Textpassage ausgewählt:

„Auf lokaler Ebene sind die aus der Textlinguistik bekannten Mittel der Kohäsion, Sequenzierung und Themenentfaltung bedeutsam, von der Verwendung mehrgliedriger Konjunktionen (wie einerseits – andererseits, sowohl – als auch, etc.) über die Thema-Rhema-Gliederung bis hin zur Absatz-übergreifenden textsortenspezifischen thematischen Progression.“ (Lutz 2017:301)

Zur Beurteilung der Verständlichkeit nutze ich das Tool Risiko-Check und habe bei der Kategorie ‚umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)‘ die linguistische Fachterminologie als *konkrete Gefahrenstelle* ausgemacht:





			
Risiken	konkrete Gefahrenstellen	Gefährdungs- beurteilung	Maßnahmen
<b>umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)</b>			
unbekannte, ungebräuchliche (Fach-) Wörter ohne Erklärung	<b>linguistische Fachterminologie</b>		

Abbildung 13: Einsatz des Tools Risiko-Check (Beispiel)

Diese Gefahrenstelle kann aber nur im Gesamtkontext beurteilt werden. So habe ich den Bezugsrahmen für diesen Fachartikel abgesteckt. Um die *Lesbarkeit* beurteilen zu können, sind insbesondere die Kategorien *Rezipienten*, und *Textsorte* relevant, die sich u. a. aus dem *Medium* ergeben, in dem der Artikel veröffentlicht wurde. Für diese Kategorien habe ich die Variablen<sup>17</sup> benannt mit ihren spezifischen Besonderheiten und Risiken.

Kategorie	Variablen	Besonderheiten/Risiken
Zielsetzung	wissenschaftlicher Diskurs Vorstellung des Kremser Modells	
Rezipienten	Wissenschaftler und Praktiker aus verschiedenen linguistischen Disziplinen	wissenschaftliche Fachterminologie ist bekannt und wird erwartet
Themen, Inhalte	Forschungsergebnissen und wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen	

<sup>16</sup> „trans-kom ist eine wissenschaftliche Zeitschrift für Translation und Fachkommunikation.“ ([www.trans-kom.eu](http://www.trans-kom.eu))

<sup>17</sup> Diese Variablen habe ich auf Basis der „Ziele“ von trans-kom ermittelt: „**trans-kom** ist eine wissenschaftliche Zeitschrift für Translation und Fachkommunikation. Sie wird ausschließlich im Internet publiziert. **trans-kom** veröffentlicht Forschungsergebnisse und wissenschaftliche Diskussionsbeiträge zu Themen des Übersetzens und Dolmetschens, der Fachkommunikation, der Fachsprache, der Terminologie und verwandter Gebiete.“ ([www.trans-kom.de](http://www.trans-kom.de) - Ziel)

Medium und Modus	Fachzeitschrift für Translationswissenschaft und Fachkommunikation; nur online als PDF in A4 Format hochkant.	konkrete Vorgaben für Formatierungen (z. B. keine Hervorhebungen in Fettdruck)
Textsorte	wissenschaftlicher Fachartikel	wissenschaftliche Prinzipien müssen erfüllt werden

Abbildung 14: Wesentliche Variablen des Bezugsrahmens für die Beurteilung der Lesbarkeit (Beispiel)

Anhand dieser Variablen wird deutlich, dass die Verwendung von fachspezifischer Terminologie erwartet wird. Die Zeitschrift richtet sich (in erster Linie) an Wissenschaftler und Praktiker aus verschiedenen linguistischen Disziplinen. Deswegen wird vorausgesetzt, dass sie über die notwendigen Kenntnisse der Fachsprache und Terminologie verfügen. Auf Grundlage dieses Bezugsrahmens kann eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen werden:






 Risiken	 konkrete Gefahrenstellen	 Gefährdungsbeurteilung	 Maßnahmen
<b>umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)</b>			
unbekannte, ungebräuchliche (Fach-) Wörter ohne Erklärung	<b>linguistische Fachterminologie</b>	<b>keine akute Gefährdung, weil linguistische Fachterminologie erwartet wird und Rezipienten geläufig ist.</b>	

Abbildung 15: Gefährdungsbeurteilung der Lesbarkeit auf Grundlage des Bezugsrahmens (Beispiel)

Die Gefährdungsbeurteilung ergibt, dass durch die linguistische Fachterminologie keine akute Gefährdung der Lesbarkeit gegeben ist. Die Gefährdungsbeurteilung kann aber anders ausfallen, sobald sich evtl. auch nur einzelne Variablen des Bezugsrahmens ändern. Das soll im folgenden Beispiel verdeutlicht werden.

## 7.2 Einsatzmöglichkeit *Texterstellung* am Beispiel ‚Bachelorarbeit‘

Bevor mit der Texterstellung begonnen wird, sollte erst der Bezugsrahmen abgesteckt werden. Für die Texterstellung meiner Bachelorarbeit habe ich die Kategorienbezeichnung etwas angepasst und die Variablen mit den spezifischen Besonderheiten/Risiken notiert. Dabei habe ich mich für dieses Beispiel auf wesentliche Aspekte in Bezug auf die *Lesbarkeit* beschränkt.

Kategorie	Variablen	Besonderheiten/Risiken
Organisation	Hochschule Osnabrück	Theorie-Praxis-Bezug wird erwartet
Zielsetzung	Bestehen der Bachelorarbeit Informationen und Arbeitshilfen für die Praxis liefern	Die Bachelorarbeit soll auch von professionellen Praktikern verstanden werden können.
Themen, Inhalte	Kommunikationsmanagement Qualitätsmanagement Verständlichkeit(sforschung)	zentrales Thema Verständlichkeit, Bachelorarbeit selbst sollte nach Verständlichkeitskriterien verfasst werden

Kategorie	Variablen	Besonderheiten/Risiken
Rezipienten	<b>Prüfer</b> (Professorin für Presse- und Medienarbeit + Professor für Unternehmensführung)	Prüfer aus zwei unterschiedlichen Instituten/Fachdisziplinen
(potentielle) weitere Rezipienten	<b>Studierende</b> Praktiker aus den Bereichen Kommunikation, BWL, QM	Fachbegriffe/Terminologien könnten nicht geläufig sein.
Medium und Modus	A4 Format gedruckt/gebunden und digital als PDF, idealerweise 40 - 60 Textseiten	starre Vorgaben für Formatierungen, keine multimedialen Elemente möglich
Textsorte	wissenschaftliche Abschlussarbeit	wissenschaftliche Prinzipien sind zu erfüllen, z. B. korrektes Zitieren und Paraphrasieren

Abbildung 16: Wesentliche Variablen des Bezugsrahmens für die Beurteilung der Lesbarkeit der Bachelorarbeit (Beispiel)

Auch wenn sowohl der Fachartikel als auch die Bachelorarbeit im wissenschaftlichen Kontext entstehen, sehen die Bezugsrahmen in Hinblick auf die Lesbarkeit doch ganz anders aus. So soll die Bachelorarbeit zwar auch wissenschaftlichen Standards und Prinzipien entsprechen, jedoch richtet sie sich nicht ausschließlich an Rezipienten einer speziellen Fachdisziplin. Die Prüfer sind für die Bachelorarbeit natürlich erstmal die relevantesten Rezipienten. Sie beurteilen schließlich, ob die Bachelorarbeit die vorgegebenen Kriterien erfüllt. Darüber hinaus soll die Bachelorarbeit aber auch für andere Rezipienten verständlich sein. Dabei können Fachbegriffe und Terminologien nicht vorausgesetzt werden. Da die Bachelorarbeit als zentrales Thema Verständlichkeit hat, sollte die Arbeit selbst auch nach den Verständlichkeitskriterien verfasst werden.

Im Rahmen des **Risiko-Checks** habe ich die Gefährdungsbeurteilung für *Fachbegriffe* und *Terminologien* vorgenommen und entsprechende Lösungsmöglichkeiten als Maßnahmen notiert:



 Risiken	 konkrete Gefahrenstellen	 Gefährdungs- beurteilung	 Maßnahmen
<b>umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)</b>			
unbekannte, ungebräuchliche (Fach-) Wörter ohne Erklärung	<b>Fachspezifische Terminologie</b> <b>wissenschaftliche Fachbegriffe</b>	<b>akute Gefährdung, weil nicht als bekannt vorausgesetzt werden kann.</b>	<b>umschreiben oder verwenden, aber erläutern/erklären (je nachdem was zielführender ist)</b>

Abbildung 17: Gefährdungsbeurteilung der Lesbarkeit auf Grundlage des Bezugsrahmens für die Bachelorarbeit

Das bedeutete, dass ich nur Fachbegriffe und Termini genutzt habe, wenn ich es für unbedingt erforderlich hielt, um zum Beispiel wissenschaftlich präzise zu formulieren. In diesen Fällen habe ich versucht, die womöglich unbekannten Wörter/Begriffe in irgendeiner Art und Weise zu erläutern oder zu umschreiben oder ähnliches. Für die Textpassage aus dem Fachartikel von Lutz (vgl. 7.1) habe ich mich dazu entschlossen, sie zu paraphrasieren.

## 8 Fazit

Im Laufe der Erstellung dieser Bachelorarbeit ist immer deutlicher geworden, wie komplex das Thema ist:

Wie aus Datensammlungen wertvolle Informationsquellen werden und  
wie das Kommunikationsmanagement zum Qualitätsmanagement  
einer Organisation beitragen kann ...

Aus Datensammlungen werden dann Informationen, wenn ihnen eine Bedeutung zu gewiesen wird. Das klingt erst mal recht einfach. Damit (dokumentierte) Informationen aber überhaupt verstanden werden können, um so schlussendlich handlungsorientierend für die Erledigung von Aufgaben zu sein, müssen sie viele verschiedene Kriterien erfüllen. Und diese Kriterien hängen wiederum von vielen sehr unterschiedlichen Faktoren ab. Diese Verständlichkeitskriterien beziehen sich nicht nur auf formal-stilistische Merkmale von Texten (wie Wortwahl, Wort- und Satzlänge und Satzbau) sondern auch auf die Darstellung (Verwendung von Bildern, Symbolen, Grafiken bis hin zu multimedialen Elementen) oder der Usability (Anwendbarkeit) in digitalen Informationsmedien (Intranet, Apps und Computerprogramme). Die Verständlichkeitskriterien sind dabei abhängig von dem Gesamtkontext im Spannungsfeld zwischen Rezipient, Produzent und Kommunikationssituation.

Insofern hat die Revision der ISO 9001 im Jahr 2015 maßgeblich dazu beigetragen, dass zukünftig QM-konforme *dokumentierte Informationen* diesen Anspruch an Verständlichkeit gerecht werden können. Genau genommen müssen sie es sogar, weil die Norm fordert, dass die *dokumentierten Informationen* geeignet und angemessen sein müssen, um ihre Zielsetzung zu erfüllen. Diese Anforderungen an Informationen der ISO-Norm decken sich mit denen der Organisationskommunikation.

Die Aufgabe der Organisationskommunikation ist dabei zum einen, die von ihr herausgegebenen Informationen verständlich und anwendbar zu gestalten. Zum anderen hat sie auch dazu beizutragen, dass die von anderen Organisationsmitgliedern erstellten Informationen auch diesem Anspruch gerecht werden. Das bedeutet, dass sie diese dezentralen Kommunikatoren dazu befähigen muss. Dazu können die im Rahmen dieser Bachelorarbeit erstellten Tools genutzt werden. Sie helfen dabei den Mitarbeitern die Dimensionen der Verständlichkeit im Zusammenspiel mit den Rahmenbedingungen in denen dokumentierte Informationen erstellt, produziert und rezipiert werden, zu verdeutlichen. Dadurch werden die Mitarbeiter sensibilisiert für eine verständliche Gestaltung ihrer Kommunikation im beruflichen Alltag. Zu dem können die Tools Hilfestellung sowohl bei der Erstellung als auch der Analyse und Optimierung von *dokumentierten Informationen* geben. Und zwar durch ein solches Enabling (befähigen) von Mitarbeitern.

So können aus Datensammlungen wertvolle Informationsquellen werden und  
das Kommunikationsmanagement zum Qualitätsmanagement  
einer Organisation beitragen.

## Quellenverzeichnis

- Beck, Klaus (2017): Kommunikationswissenschaft. 5., überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft GmbH; UVK/Lucius (UTB Basics, 2964).
- Blumhoff, Andree; Seiffert, Jens (2014): Medienanalysen als Informationsquellen für das Kommunikationsmanagement. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen).
- Brugger-Gebhardt, Simone (2016): Die DIN EN ISO 9001:2015 verstehen. Die Norm sicher interpretieren und sinnvoll umsetzen. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-14495-1>.
- Bruhn, Manfred (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Methoden. 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmens-kommunikation in resilienten Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-30724-9>.
- Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2013): Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Helios Media (PR-Bibliothek, 2).
- Christmann, Ursula; Groeben, Norbert (2019): Verständlichkeit: die psychologische Perspektive. In: Christiane Maaß und Isabel Rink (Hg.): Handbuch Barrierefreie Kommunikation. Berlin: Frank & Timme (Kommunikation - Partizipation - Inklusion, Band 3), S. 123–145.
- DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität (2016): Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich, lebendig, unterstützend. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Soziale Berufe, 31-02). Online verfügbar unter <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2355-8>.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2016): Qualitätsmanagement. QM-Systeme und -Verfahren. 9. Auflage; Stand der abgedruckten Normen: November 2015. Berlin, Wien, Zürich: Beuth (Qualität, Dienstleistungen, Management, 226).
- DPRG (2011): Positionspapier Kommunikations-Controlling. Online verfügbar unter: [http://www.00525.i24-cs02.clickstorm.de.k2811.ims-firmen.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst\\_files/Positionspapier\\_DPRG\\_ICV.pdf](http://www.00525.i24-cs02.clickstorm.de.k2811.ims-firmen.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf).
- Früh, Werner (2017): Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis. 9. überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius (utb-studi-e-book, 2501). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838547350>.
- Groeben, Norbert (1982): Leserpsychologie: Textverständnis - Textverständlichkeit. Münster: Aschendorff.
- Huck-Sandhu, Simone (2013): Orientierung von Mitarbeitern - ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Ansgar Zerfaß, Lars Rademacher und Stefan Wehmeier (Hg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 223–245.
- ISO quality (2015): Quality management principles. 2. Edition. Online verfügbar unter <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>.
- Karmasin, Matthias; Weder, Franzisca (2014): Stakeholder-Management als kommunikatives Beziehungsmanagement. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 81–103.

- Kornmeier, Martin (2016): Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht. Für Bachelor, Master und Dissertation. 7., aktualisierte und ergänzte Auflage. Bern: Haupt Verlag (UTB Schlüsselkompetenzen, 3154).
- Koubek, Anni (Hg.) (2015): Praxisbuch ISO 9001:2015. Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen. Unter Mitarbeit von Eckehard Bauer, Joseph B. Garscha und Wolfgang Hackenhauer. München: Hanser.
- Kromrey, Helmut; Roose, Jochen; Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. 13., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK; UVK/Lucius (UTB, 8681). Online verfügbar unter <http://www.utb-studie-book.de/9783838586816>.
- Lasswell, Harold (1948): The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Hg.): The communication of ideas. A Series of addresses. New York: Harper and Brothers, S. 32–51.
- Langer, Inghard; Schulz von Thun, Friedemann; Tausch, Reinhard (2015): Sich verständlich ausdrücken. 10. Aufl. München: Reinhardt.
- Lutz, Benedikt (2019): Verständlichkeit aus fachkommunikativer Sicht. In: Christiane Maaß und Isabel Rink (Hg.): Handbuch Barrierefreie Kommunikation. Berlin: Frank & Timme (Kommunikation - Partizipation - Inklusion, Band 3), S. 147–162.
- Lutz, Benedikt (2017): Modell für die verständliche Fachkommunikation. Das Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praktischer Anwendbarkeit. In: trans-kom 10 (3), S. 284–314, Online verfügbar unter [http://www.trans-kom.eu/bd10nr03/trans-kom\\_10\\_03\\_02\\_Lutz\\_Modelle.20171221.pdf](http://www.trans-kom.eu/bd10nr03/trans-kom_10_03_02_Lutz_Modelle.20171221.pdf), zuletzt geprüft am 13.01.2019.
- Lutz, Benedikt (2015): Verständlichkeitsforschung transdisziplinär. Plädoyer für eine anwenderfreundliche Wissensgesellschaft. Göttingen: V&R unipress Vienna Univ. Press (Kommunikation im Fokus, 6).
- Maaß, Christiane; Rink, Isabel (2019): Über das Handbuch Barrierefreie Kommunikation. In: Christiane Maaß und Isabel Rink (Hg.): Handbuch Barrierefreie Kommunikation. Berlin: Frank & Timme (Kommunikation - Partizipation - Inklusion, Band 3), S. 17–25. [Erschienen im Oktober 2018]
- Mast, Claudia (2016): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Unter Mitarbeit von Simone Huck-Sandhu. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius (UTB Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308).
- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 1121–1140.
- Mast, Claudia (2007): Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften. In: Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 757–776.
- OECD (2010): PISA 2009 Ergebnisse: Was Schülerinnen und Schüler wissen und können. Schülerleistungen in Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften. Bd. 1. Gütersloh: Bertelsmann. [Diese Quelle wurde in einem Zitat von Lutz (2017) genannt]
- Scheufele, Bertram (2014): Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 105–143.



- Schoeneborn, Dennis; Wehmeier, Stefan (2014): Kommunikative Konstitution von Organisationen. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 411–430.
- Sutter, Janina (2016): Grafische Visualisierungen bei der Stellenübergabe. Ein Werkzeug zur Externalisierung von implizitem Wissen. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler (Schriftenreihe der Kalaidos Fachhochschule Schweiz). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-11450-3>.
- Szabo, Thomas (2017): Entstehung der ISO 9001:2015. In: Koubek, Anni (Hg.): Praxisbuch ISO 9001:2015. Die neuen Anforderungen verstehen und umsetzen. Unter Mitarbeit von Eckehard Bauer, Joseph B. Garscha und Wolfgang Hackenhauer. München: Hanser, S. 3–10.
- Voss, Rüdiger (2017): Wissenschaftliches Arbeiten. ... leicht verständlich : mit zahlreichen Abbildungen und Übersichten. 5., überarbeitete Auflage. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius (... leicht verständlich, 8447). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838587035>.
- Wagner, Karl Werner; Käfer, Roman (2017): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001. 7., vollständig überarbeitete Auflage. München: Hanser
- Zerfaß, Ansgar (2014): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Strategie, Management und Controlling In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 21–79.
- Zerfaß, Ansgar; Dühring, Lisa (2014): Kommunikationsmanagement als Profession: Strukturen, Handlungsfelder, empirische Befunde. In: Ansgar Zerfaß und Manfred Piwinger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen), S. 163–189.
- Zerfaß, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hg.) (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung. 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler (Springer NachschlageWissen). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-4543-3>.

## Online-Quellen

- DIN [online] (Hg.): DIN - kurz erklärt. Online verfügbar unter <https://www.din.de/de/ueber-normen-und-standards/basiswissen> , zuletzt geprüft am 11.01.2019.
- ISO [online] International Organization for Standardization: ISO 9001 Quality management. Hg. v. International Organization for Standardization. Vernier/Schweiz. Online verfügbar unter <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> , zuletzt geprüft am 11.01.2019.
- ISO Survey International Organization for Standardization: ISO Survey of certifications to management system standards; ISO 9001 – data per country and sector – 1993 to 2016; Online verfügbar unter <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>, zuletzt geprüft am 11.01.2019.
- TextLab – H&H Communication Lab GmbH: TextLab. Online verfügbar unter <https://www.textlab.de/>, zuletzt geprüft am 11.01.2019.
- Universität Hohenheim (2017): Hohenheimer Verständlichkeitsindex: Klartext-Initiative. Online verfügbar unter <https://klartext.uni-hohenheim.de/hix>, zuletzt aktualisiert am 20.09.2017, zuletzt geprüft am 11.01.2019.

## Bezugsrahmen-Raster

Kategorie	Benennung	Besonderheiten/Risiken
Organisation		
Kommunikator		
Produzent		
Zielsetzung		
Rezipienten		
Themen, Inhalte		
Medium und Modus		
Textsorte		

## Risiken für die Verständlichkeit und deren Ursachen

*Bitte tragen Sie (möglichen) Ursachen ein!*

- Rezipient findet die benötigten Informationen nicht oder kann sie nicht rezipieren
  - 
  - 
  -
- Rezipient versteht den Text/Bilder etc. nicht
  - 
  - 
  -
- Rezipient kann das Thema/Inhalte nicht nachvollziehen
  - 
  - 
  -
- Rezipient erhält falsche Informationen
  - 
  - 
  -
- Rezipient erhält nicht alle benötigten Details
  - 
  - 
  -
- Rezipient bricht die Rezeption (Lesen eines Textes, Anschauen von multimedialen Inhalten) vorzeitig ab
  - 
  - 
  -
- Rezipient wird demotiviert oder verärgert
  - 
  - 
  -

**Achtung!**

*Aufforderungen/Anweisungen  
könnten bewusst ignoriert  
oder missachtet werden.*

## Risiko-Check



*Risiken*



*konkrete Gefahrenstellen*



*Gefährdungsbeurteilung*



*Maßnahmen*

<b>Unkorrektheit Widersprüchlichkeit</b>			
falsche Daten und Fakten			
widersprüchliche Angaben			
falsche/unpräzise/missverständliche Verwendung von Fachtermini			
Missachtung von Vorgaben und Konventionen			
<b>umständliche Darstellung</b>			
fehlende Visualisierungen (Grafiken, Tabellen, Schaubilder) bei komplexen Inhalten			
unnötige Verweise bei Visualisierungen (Beschriftung außerhalb mittels Legenden)			
unnötige, umständliche Verweise (z. B. auf Endnoten, separate Glossare oder Dokumente)			



*Risiken*



*konkrete Gefahrenstellen*



*Gefährdungsbeurteilung*



*Maßnahmen*

<b>umständliche Ausdrucksweise (Lesbarkeit)</b>			
unbekannte, ungebräuchliche (Fach-) Wörter ohne Erklärung			
überflüssige (Füll-) Wörter			
nicht allgemein gebräuchliche Abkürzungen ohne mindestens einmalige Benennung der Langform			
(unnötig) komplizierter Satzbau			
(unnötig) lange, verschachtelte Sätze			
umständliche Erklärungen/Beschreibungen			
<b>unpassende Gliederung, Orientierungslosigkeit</b>			
fehlende, unpassende Überschriften/Betreffs			
fehlende Untergliederungen			
Gliederungseinheiten schwer erkennbar (fehlende Kenntlichmachung durch z. B. Typographie/Layout)			
fehlende Zusammenfassungen, Einleitung, Überleitungen			



Risiken



konkrete Gefahrenstellen



Gefährdungsbeurteilung



Maßnahmen

nicht nachvollziehbare Reihenfolge im Text			
zusammenhangslos, wirr			
zeitliche/lineare Reihenfolge nicht erkennbar, fehlender roter Faden			
fehlende sprachliche Mittel zur Trennung von Wesentlichen vom Unwesentlichen			
unpassender Textumfang			
überflüssige Wiederholungen			
überflüssige Inhalte, Erläuterungen, Beispiele			
unpassende Detailtiefe (sowohl zu viel als auch zu wenig)			
zu viel, zu wenig Details (Anzahl)			
Nutzlosigkeit, Untauglichkeit			
erfüllt nicht die Zielsetzung			
Anweisungen nicht umsetzbar			
ist nicht nutzbar			



*Risiken*



*konkrete Gefahrenstellen*



*Gefährdungsbeurteilung*



*Maßnahmen*

<b>Demotivation, Verärgerung</b>			
unangemessene Missachtung von Höflichkeitskonvention			
unnötige negative Formulierungen			
unnötiger Verzicht auf motivierende Textelemente/Darstellungsarten (Beispiele, Metaphern)			